

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE
UND
GESELLSCHAFTSRECHTLICHE PROBLEME
DER
EINHEITLICHEN LEITUNG IM KONZERN

Wulf von Starck

1970

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE UND GESELLSCHAFTSRECHTLICHE

PROBLEME DER EINHEITLICHEN LEITUNG IM KONZERN

Inaugural Dissertation

**zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München**

vorgelegt von

Wulf von Starck

1970

RECHENUNGSVERFAHREN DER VERGLEICHENDEN ARITHMETIK

PROBLEME DER EINHEITLICHEN LEHRUNG IM KLASSEN

Einzelne Klassenarbeiten

zur Erlangung der Matrikelnummer
einer hohen Klassenarbeitsleistung
der hiesigen Universität
zu werden



Referent: Prof. Dr. Peter Scherpf
Korreferent: Prof. Dr. Louis Perridon

Tag der mündlichen Prüfung: 9. Februar 1970

G l i e d e r u n g

Seite:

Einleitung: Ziel und Aufbau der Arbeit	1
--	---

Teil I

Allgemeine Grundlagen

1	Der Konzernbegriff	6
1.1	Der betriebswirtschaftliche Konzernbegriff	6
1.2	Der aktienrechtliche Konzernbegriff	13
1.3	Die Interessengemeinschaft	21
1.4	Die 'divisionalized company' in den USA	26
2	Träger der Konzernleitung	36
2.1	Die Leitungsorgane innerhalb des herrschenden Unternehmens	36
2.2	Die Institutionalisierung der Konzernleitung	52
3	Aufgaben der Konzernleitung	55
3.1	Traditionelle Definitionen der Leitungsaufgabe	55
3.2	Die moderne Definition: die Leitungsaufgabe als Entscheidung	60
3.3	Entscheidungsaufgaben der Konzernleitung	63
3.4	Führungsentscheidungen als Bestandteil des organisatorischen Entscheidungsprozesses	67
3.41	Die Organisationsteilnehmer als Einflußfaktor auf die Güte des Entscheidungsprozesses	70
3.42	Die Einflußstruktur im Konzern	74
4	Die Bedeutung der Gliedleiter für die Konzernleitung	77

Teil II

Die Organisation der einheitlichen
Leitung im Konzern

Abschnitt A: Der organisatorische Rahmen	85
1 Das Fehlen allgemeingültiger Muster für die Konzernorganisation	85
2 Die Verteilung der Kompetenzen als das zentrale Problem der Konzernorganisation	90
Abschnitt B: Gestaltung und Verlauf des Leitungsprozesses im Konzern	102
1 Die Entscheidungsvorbereitung	102
1.1 Das Informationsbedürfnis des Konzernvorstandes	102
1.2 Die besondere Bedeutung der Kontrollinformationen im Konzern	105
1.21 Die Kontrollfunktion des Konzernvorstandes	106
1.22 Der Jahresabschluß der Konzerngesellschaften als Kontrollinstrument der Konzernleitung	110
1.221 Standpunkte im Rahmen der neueren bilanztheoretischen Diskussion	111
1.222 Konzernspezifische Begrenzungsfaktoren für die Aussagefähigkeit der Rechnungsabschlüsse von Konzerngesellschaften	120
1.23 Andere Kontrollunterlagen im Konzern	127
1.24 Die Gefahr zu intensiver Kontrollen im Konzern	131
1.3 Die Übermittlung von Informationen im Konzern	133
1.4 Störungen im Kommunikationssystem als Begrenzungsfaktor für die Entscheidungsvorbereitung	138
1.5 Stäbe als Entscheidungsgehilfen im Konzern	141

	Seite:
2 Die Beschlußfassung	146
2.1 Die Aufgabe	146
2.2 Die Beschlußfassung durch eine Führungsgruppe	149
2.21 Die Notwendigkeit zur Bildung von Führungsgruppen	149
2.22 Zusammensetzung und Organisation der Führungsgruppe als Einflußfaktoren auf die Beschlußfassung	150
2.221 Die Konzernleitung durch den Vorstand einer Holding-Gesellschaft	151
2.222 Die Konzernleitung durch den Vorstand eines herrschenden Produktions- oder Dienstleistungsunternehmens	152
2.223 Die Konzernleitung durch einen Vorstand, dem in Personalunion Mitglieder abhängiger Konzerngesellschaften angehören	154
2.23 Gruppenentscheidungen als Ergebnisse von Verhandlungsprozessen	156
2.3 Die Organisation der Führungsgruppe in deutschen Konzernen	159
2.31 Die Aufgabenverteilung in den Konzernvorständen	159
2.32 Die Beschlußfassung innerhalb der Konzernvorstände	161
2.4 Tendenzen in der Organisation der Führungsgruppe amerikanischer Konzerne	164
2.41 Der 'group executive'	165
2.42 Das 'executive committee'	166
2.43 Das 'executive office'	168
3 Die Anordnung der Entscheidungsergebnisse	171
3.1 Die Befehlswege innerhalb des Konzerns	172
3.11 Das hierarchische Kompetenzsystem	173
3.12 Das funktionale Kompetenzsystem	176
3.13 Das Stab-Liniensystem	182
3.2 Die Form der Leitungsanweisung	185
3.3 Die Bedeutung der Autorität für die Konzernleitung	187

Exkurs: Gestaltung und Verlauf des Unternehmenszusammenschlusses	193
1 Die Angliederung eines Unternehmens	195
1.1 Die Vorbereitung der Angliederung	195
1.2 Die Durchführung der Angliederung	200
2 Der organisatorische Zusammenschluß	205
2.1 Die Aufgabe	206
2.2 Die Planung der Konzernorganisation	208
2.21 Notwendigkeit und Gegenstand der Planung	208
2.22 Das Ergebnis der Planung	212
2.3 Die Durchführung der Integration	215
2.31 Reaktionen der Organisationsteilnehmer	215
2.32 Maßnahmen zur Verringerung negativer Reaktionen	222

Teil III

Die gesellschaftsrechtlichen Grundlagen der einheitlichen Leitung im Konzern

1 Die Grundlagen der Leitung im faktischen Konzern	232
1.1 Die Beteiligung	232
1.2 Die Unternehmensverträge des § 292 AktG	239
1.21 Die Gewinngemeinschaft	239
1.22 Der Teilgewinnabführungsvertrag	241
1.23 Der Betriebsüberlassungsvertrag	243
1.24 Der Betriebspachtvertrag	244
2 Der gesetzlich zulässige Umfang einer einheitlichen Leitung im faktischen Konzern	252
2.1 Die Ausgangsposition des Aktiengesetzes	252
2.2 Der Ausgleich nachteiliger Rechtsgeschäfte	257

	Seite:
2.3 Der Abhängigkeitsbericht	266
2.4 Die Verantwortung des Vorstandes abhängiger Gesellschaften im faktischen Konzern	269
3 Die Grundlagen der Leitung im Vertragskonzern	272
3.1 Der Beherrschungsvertrag	273
3.2 Der Gewinnabführungsvertrag	283
4 Die Grundlagen der Leitung eingegliedelter Gesellschaften	285
Schluß	290
Literaturverzeichnis	297
Lebenslauf	

Einleitung: Ziel und Aufbau der Arbeit

Die Bedeutung des Konzerns als Unternehmensform nimmt ständig zu. Auch unter Berücksichtigung der 'Blütezeiten' des Konzerns in Deutschland während der Zwanziger Jahre haben Größe und Zahl der Konzerne in den letzten Jahren ein noch nie dagewesenes Ausmaß erreicht. Gleichzeitig hat die Konzernbildung eine bisher unbekannte Befürwortung gefunden, während sie vor wenigen Jahren noch als sichtbarste Verkörperung der Konzentration wirtschaftlicher Macht zu den gesellschaftspolitisch 'heißen Eisen' gehörte. Mehr denn je wird heute in dem Zusammenschluß von Unternehmen zu Konzernen eine Notwendigkeit gesehen, da er im Vergleich zur internen Vergrößerung von Einzelunternehmen häufig der schnellere, billigere und der risikoärmere Weg zu Unternehmensgrößen ist, die den Erfordernissen besonders des internationalen Wettbewerbs gerecht werden können.

Trotz dieser gestiegenen und weiterhin steigenden Bedeutung hat der Konzern als besondere, sich in vielerlei Hinsicht vom Einzelunternehmen unterscheidende Wirtschaftseinheit mit ihren spezifischen Leitungsproblemen bisher kein nennenswertes Interesse in der Betriebswirtschaftslehre gefunden. Selbst der Konzernbegriff ist heute noch weitgehend unbestimmt. Der Grund für diese Vernachlässigung ist vor allem darin zu sehen, daß, von den rechtlichen Besonderheiten abgesehen, die Leitung des Konzerns in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur - stillschweigend oder ausdrücklich - fast immer der Leitung eines Einzelunternehmens gleichgesetzt wird. Dabei ist die Leitung eines Konzerns mit einer Vielzahl von Problemen verknüpft, die nicht einfach analog zu den in Einzelunternehmen angewandten Methoden gelöst werden können. Bis heute aber liegen in Deutschland nur sehr wenige Ansätze für systematische Untersuchungen vor, die diesem Umstand Rechnung tragen. Anders in den U S A , wo sich

die Wissenschaft seit einigen Jahren intensiv um eine Klärung und Lösung der Probleme bemüht, die die Leitung der 'divisionalized company' aufwirft und die weitgehend den Leitungsproblemen im deutschen Konzern entsprechen.

Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen, den Konzern stärker als bisher in den Blickpunkt der Betriebswirtschaftslehre zu rücken. Die einheitliche Leitung im Konzern wird vor dem Hintergrund entscheidungstheoretischer Aspekte sowie in ihrer Abhängigkeit von dem Aktiengesetz von 1965 untersucht, um auf diesem Wege

- (a) die besonderen Probleme zu lokalisieren, denen sich der Träger der Konzernleitung im Vergleich zu dem Träger der Leitung im Einzelunternehmen gegenüber sieht,
- (b) die besonderen Bedingungen aufzuzeigen, die der im Konzern stattfindende Entscheidungsprozeß und seine Träger für die Wirksamkeit organisatorischer Verfahren zur Lösung dieser Probleme setzen und schließlich
- (c) den Konzernbegriff einer eindeutigen Klärung näherzubringen.

Um diese Ziele zu erreichen, wird der Rahmen der vorliegenden Untersuchung sehr weit gesteckt. Es kommt uns dabei vor allem darauf an, zunächst einen zusammenhängenden Überblick über die einheitliche Leitung im Konzern als besonderes betriebswirtschaftliches Problem zu geben. Hierbei können nicht alle Teilprobleme des sehr komplexen Untersuchungsgegenstandes erschöpfend behandelt werden. Angesichts der bisherigen Bedeutungslosigkeit der Probleme der Konzernleitung für die Betriebswirtschaftslehre erscheint es uns jedoch notwendig, zunächst einen allgemeinen Rahmen für weiterführende Einzeluntersuchungen zu schaffen.

Die Arbeit ist in drei Hauptteile gegliedert:

Teil I schafft mit der Bestimmung des Konzernbegriffes sowie der Träger und Aufgaben der Konzernleitung die allgemeinen begrifflichen Grundlagen. Dabei knüpft die Untersuchung an die Betrachtungsweise der Entscheidungstheorie an, indem die Aufgaben als das Fällen von Entscheidungen definiert und die Führungsentscheidungen in ihrer Abhängigkeit von dem im Konzern stattfindenden Entscheidungsprozeß gesehen werden. Weiterhin wird auf die Bedeutung hingewiesen, die die Personen an der Spitze der verschiedenen Konzerngesellschaften mit ihren individuellen Zielen und Verhaltensweisen auf Verlauf und Gestaltung der einheitlichen Leitung haben und damit hervorgehoben, was bei allen weiteren Ausführungen im Auge behalten werden muß.

Teil II setzt sich aus drei Abschnitten zusammen. Der erste Abschnitt befaßt sich mit der Konzernorganisation. Zunächst wird untersucht, ob sich in der Theorie oder Praxis allgemeingültige Muster für eine optimale Konzernorganisation herauskristallisiert haben. Dann wird auf das zentrale Problem bei dem Entwurf einer für den Einzelfall geeigneten Konzernorganisation hingewiesen: die Verteilung der Kompetenzen zwischen Konzernhauptverwaltung und den verschiedenen abhängigen Konzerngesellschaften.

Der zweite Abschnitt konzentriert sich auf den eigentlichen Leitungsprozeß, d.h. auf den an der Konzernspitze stattfindenden Entscheidungsprozeß. Dieser Prozeß wird in die drei Phasen Entscheidungsvorbereitung, Beschlußfassung und Anordnung des Entscheidungsergebnisses unterteilt. Bei der Analyse dieser drei Phasen werden jeweils sowohl ihr Inhalt und ihr Verlauf als auch die in beiden begründeten Faktoren untersucht, die die Eignung organisatorischer Verfahren und Mittel für die bestmögliche Gestaltung dieser Phasen bestimmen.

Im dritten Abschnitt wird als Exkurs der Vorgang des Unternehmenszusammenschlusses als Gegenstand von Führungsentscheidungen im Konzern untersucht, wobei zwischen der Phase der Angliederung eines Unternehmens an ein anderes und der Phase der organisatorischen Integration des angegliederten Unternehmens in die Konzernorganisation unterschieden wird. Dieser Exkurs erscheint uns besonders wichtig, denn obwohl die im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses zu fällenden Entscheidungen heute vielfach den größten Teil der Vorstandsarbeit an der Spitze von Konzernen in Anspruch nehmen, und obwohl die Güte dieser Entscheidungen die wirtschaftliche Zukunft der betreffenden Konzerne ganz wesentlich beeinflusst, haben sie in der deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur bisher so gut wie keine Beachtung gefunden.

Teil III untersucht die einheitliche Leitung im Konzern in ihrer Abhängigkeit von den gesellschaftsrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten, die das neue Aktiengesetz von 1965 zuläßt.

Besondere Leitungsprobleme treten hauptsächlich in den Konzernen auf, die durch den Zusammenschluß bisher rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen entstanden sind und deren Gesellschaften in die Rechtsform der Aktiengesellschaft gekleidet sind. Entsprechend stehen nur diese Konzerne im Mittelpunkt unseres Interesses. Die Ausgliederung bisher unselbständiger Unternehmensteile und ihre rechtliche Verselbständigung zu Konzerngesellschaften sowie die Leitung von Konzerngesellschaften in einer anderen Rechtsform als die der Aktiengesellschaft bleiben weitgehend unberücksichtigt. Damit wird auch der Bedeutung entsprochen, die Entstehungsart und Rechtsform der Konzerngesellschaften in der Praxis haben.

Während des gesamten Verlaufs dieser Untersuchung wird immer wieder auf die Bedeutung hingewiesen, die die Organisationsteilnehmer als Entscheidungsträger mit ihren individuellen Persönlichkeitswerten und mit ihrem nur beschränkt rationalen Entscheidungsverhalten für die Güte des Entscheidungsprozesses und damit für die Wirksamkeit einer Organisation haben. Mit einer verstärkten Einbeziehung des Menschen in eine Untersuchung der Leitungsprobleme im Konzern erhöht sich jedoch die Schwierigkeit, zu eindeutigen und allgemeingültigen Aussagen zu gelangen; gerade dann, wenn man sich vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus auf die Ergebnisse von Nachbardisziplinen, vor allem der Soziologie und der Sozialpsychologie stützt. Es gibt dafür bisher zu wenig, durch die Ergebnisse empirischer Untersuchungen gesicherte Prämissen über das Verhalten von Organisationsteilnehmern. In diesem Bereich steckt die Forschung noch zu sehr in ihren Anfängen. Damit aber bleibt die in unserer Arbeit angestrebte Erweiterung der bisherigen Betrachtungsweise der Konzernleitung unter verstärkter Einbeziehung des personellen Faktors nicht von vornherein ohne praktischen Wert. Die Probleme, denen sich die Träger der Konzernleitung in der Praxis gegenübersehen, haben ihre Ursache zu einem wesentlichen Teil in den Führungskräften der verschiedenen Konzerngesellschaften. Für die Konzernspitze werden diese Probleme um so bedeutungsvoller, je größer, komplexer und heterogener die Konzerne werden. Darauf aber läuft die Entwicklung in der Praxis hinaus. Wenn die Betriebswirtschaftslehre die Praxis in ihrem Bemühen um die Lösung dieser Probleme wirkungsvoll unterstützen will, dann muß sie die Konzernleitung deshalb systematischer als bisher auch in ihrer Abhängigkeit von dem innerhalb eines Konzerns stattfindenden Entscheidungsprozeß und seinen Trägern untersuchen. In den folgenden Ausführungen soll neben den bereits genannten Zielen auch der Versuch unternommen werden, für solche theoretischen und empirischen Untersuchungen neue Ansatzpunkte aufzuzeigen.

Teil I

Allgemeine Grundlagen

=====

1 Der Konzernbegriff

1.1 Der betriebswirtschaftliche Konzernbegriff

Allgemein wird unter einem Konzern die Zusammenfassung mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen unter einheitlicher Leitung verstanden.¹⁾ Die wirtschaftliche Selbständigkeit des einzelnen Konzernunternehmens wird durch den Zusammenschluß zugunsten der einheitlichen Leitung eingeschränkt, seine rechtliche Selbständigkeit dagegen bleibt bestehen. Trotzdem stellt der Konzern nach der heute vorherrschenden Meinung wirtschaftlich eine Unternehmenseinheit dar.²⁾

Drei Hauptmerkmale kennzeichnen demnach den Konzern:

- (a) die Beibehaltung der rechtlichen Selbständigkeit der einzelnen Konzerngesellschaften,
- (b) die Unterordnung aller Konzernunternehmen unter eine einheitliche Leitung und, als Folge hiervon,

1) Vgl. u.a. PASSOW, Richard: Betrieb, Unternehmung, Konzern, Jena 1925, S. 100; LIEFMANN, Robert: Kartelle, Konzerne, Trusts, 8. Auflage, Stuttgart 1930, S. 275; KLUG, Oskar: Das Wesen der Kartell-, Konzern- und Trustbewegung, Jena 1930, S. 98; KOBERSTEIN, Günter: Unternehmenszusammenschlüsse, Essen 1955, S. 59 f; MESTMÄCKER, Ernst - Joachim: Verwaltung, Konzerngewalt und Rechte der Aktionäre, Karlsruhe 1958, S. 304; HINTNER, Otto, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Auflage, Bd. II, Stuttgart 1958, Sp. 3322 f, Stichwort 'Konzern'.

2) Vgl. z.B. KLUG, Oskar: a.a.O., S. 65 f; BÜHLER, Ottmar: Steuerrecht der Gesellschaften und Konzerne, 3. neubearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin und Frankfurt a.M. 1956, S. 250; RASCH, Harold: Deutsches Konzernrecht, 4. überarbeitete Auflage, Köln - Berlin 1968, S. 25; GUTENBERG, Erich: Konzernbilanzen, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 6. Bd., Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1958, S. 179.

- (c) die Einschränkung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit an der Spitze des einzelnen Konzernunternehmens.

In der Unterordnung mehrerer Unternehmen unter eine einheitliche Leitung wird das konstitutive Merkmal des Konzerns gesehen. Hiermit aber wird ein Begriff zum wesentlichsten Kriterium erhoben, der materiell wie formell sehr unbestimmt ist. Eine einheitliche Definition dieses Begriffes liegt bisher noch nicht vor. Es besteht keine dahingehende Übereinstimmung, was unter einer einheitlichen Leitung zu verstehen ist und welches ihre organisatorischen Formen, Mittel und Wege sind. Damit aber verliert auch der allgemeine Konzernbegriff seine Bestimmtheit. Z.B. werden Unternehmensverbindungen, die durch Mehrheitsbeteiligungen begründet wurden, teilweise nicht als Konzerne, sondern als Gruppen oder Firmenverbände bezeichnet (Flick-, Oetker-, Quandt-Gruppe, Bosch - Firmenverband). Man ist sich in diesen Fällen nicht darüber im klaren, ob und in welcher Form innerhalb solcher Unternehmensverbindungen eine einheitliche Leitung ausgeübt wird und wann bei einer bestehenden Einflußnahme durch eine zentrale Stelle von einer einheitlichen Leitung gesprochen werden kann und wann nicht.

Die Bemühungen, Klarheit über den Konzernbegriff zu schaffen, wurden bis heute weitgehend von dem Interesse des Gesetzgebers getragen, außenstehende Aktionäre sowie Gläubiger abhängiger Unternehmen vor für sie nachteiligen Auswirkungen einer einheitlichen Leitung zu schützen. Es wurde deshalb primär nach Kriterien gesucht, mit deren Hilfe jederzeit aus der formalen Organisation einer Unternehmensverbindung geschlossen werden kann, ob eine einheitliche Leitung ausgeübt wird und ob entsprechend ein Konzern vorliegt oder nicht. Solange nach der F o r m der einheitlichen Leitung gefragt wird, kann ihre eindeutige Definition und damit eine eindeu-

tige Bestimmung des Konzernbegriffs jedoch nicht erreicht werden. Es bieten sich hierfür in der Praxis zu viele verschiedene Möglichkeiten für die organisatorische Gestaltung einer einheitlichen Leitung.¹⁾ Die einheitliche Leitung im Konzern ist eher in allgemeingültiger Weise zu definieren, wenn man nach ihrem Inhalt fragt und nicht nach ihrer Form. Für die Zwecke unserer Untersuchung gehen wir deshalb von der folgenden Interpretation der einheitlichen Leitung aus.

Jede Gesellschaft, die sich die Macht zur Beherrschung eines anderen Unternehmens verschafft hat, muß darüber entscheiden, wie sie diese Macht ausüben soll. Je nach dem Ziel, das das herrschende Unternehmen im Einzelfall mit dem Zusammenschluß verfolgt, wird diese Entscheidung anders ausfallen. In einem Fall kann die Entscheidung darauf abzielen, daß für alle abhängigen Gesellschaften eine zentrale Programm-, Finanz- und Personalpolitik ausgeübt wird. In einem anderen Fall mag es das herrschende Unternehmen für zweckmäßig halten, zunächst überhaupt keinen direkten Gebrauch von seiner Macht zur Einflußnahme zu machen, sondern die abhängigen Unternehmen selbständig wie bisher arbeiten zu lassen. In beiden Fällen aber wird das spezifische Maß an Selbständigkeit bzw. Unselbständigkeit einer abhängigen Gesellschaft in ihrer Geschäftsführung von diesen Entscheidungen des herrschenden Unternehmens bestimmt.

Eine derartige Einbeziehung eines Unternehmens in den Entscheidungsbereich eines anderen aber genügt unserer Meinung nach, um von einer einheitlichen Leitung zu sprechen. Sie beginnt deshalb immer dann, wenn zwischen

1) Vgl. HARDACH, Fritz-Wilhelm: Die "einheitliche Leitung" von Konzernen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., 13. Jg. 1961, S. 713 ff. Vgl. auch die Ausführungen auf Seite 85 ff dieser Arbeit.

zwei Unternehmen ein Abhängigkeitsverhältnis geschaffen wird, welches dem herrschenden Unternehmen die Entscheidung darüber abverlangt, wie es die Einflußmöglichkeit auf die Geschäftsführung des abhängigen Unternehmens nutzen soll. Auch im Hinblick auf ihre laufende und nicht nur erstmalige Ausübung kann die einheitliche Leitung im Konzern inhaltlich dahingehend definiert werden, daß sie in dem Fällen von Entscheidungen an der Spitze des Konzerns besteht, die die Geschäftsführung der einzelnen Konzerngesellschaften in bestimmte Richtungen lenken.¹⁾

Um eine einheitliche Leitung im vorstehenden Sinne zu gestatten, müssen die Grundlagen des Herrschafts-Abhängigkeitsverhältnisses legal, dauerhaft und umfassend sein. Unter 'legal' verstehen wir hierbei ein Konzernverhältnis, in dem Mittel, Umfang und Folgen der einheitlichen Leitung nicht gegen bestehende Rechtsnormen verstoßen. Als 'dauerhaft' bezeichnen wir ein Konzernverhältnis in jedem Fall dann, wenn seine Dauer allein von der Entscheidung des herrschenden Unternehmens abhängt. Das wird aber z.B. dann schon fraglich, wenn der Einfluß auf Grund einer geringeren als 51 %igen Beteiligung am Grundkapital des betreffenden Unternehmens ausgeübt wird. Die Zusammensetzung der Hauptversammlung des abhängigen Unternehmens könnte sich dahingehend ändern, daß ein anderer Großaktionär oder eine Gruppe von Aktionären auftritt und eine einseitige Einflußnahme verhindert. Ebenso fraglich wird die Dauerhaftigkeit des Herrschafts- - Abhängigkeitsverhältnisses, wenn die Grundlage der Verbindung in einem Vertrag besteht, der einseitig von dem abhängigen Unternehmen gekündigt werden kann.

'Umfassend' wird hier von uns derart interpretiert, daß die herrschende Gesellschaft in der Lage sein muß, den

1) Vgl. hierzu im einzelnen Seite 63 ff dieser Arbeit.

Träger der eigentlichen Leitungsfunktion im abhängigen Unternehmen, seinen Vorstand, in seiner laufenden und alle Funktionsbereiche des Unternehmens umfassenden Geschäftsführung ihrem Willen unterzuordnen. Ein Unternehmen, das ein anderes lediglich zu einem bestimmten Marktverhalten, zum Abschluß einzelner Geschäfte oder bestimmter Liefer- oder Abnahmeverträge veranlassen kann, ist im Sinne der vorstehenden Definition nicht in der Lage, einen 'umfassenden' Einfluß auszuüben.

Entsprechend dieser Interpretation der einheitlichen Leitung verstehen wir unter einem Konzern

eine Gruppe rechtlich selbständiger Unternehmen, von denen eines die legale Macht besitzt, die anderen Unternehmen der Gruppe in ihrer Geschäftsführung in umfassender und dauerhafter Weise seinem Willen unterzuordnen.

Geht man von derartigen Definitionen der einheitlichen Leitung und des Konzerns aus, so liegt in jedem Fall dann ein Konzernverhältnis vor, wenn seine Grundlagen aus einer Mehrheitsbeteiligung oder aus bestimmten Unternehmensverträgen bestehen.¹⁾ Um der vorliegenden Untersuchung einen eindeutig abgegrenzten Konzernbegriff zugrunde legen zu können, wird für die weiteren Ausführungen vorausgesetzt, daß die Macht zur einheitlichen Leitung im Konzern aus diesen Grundlagen hergeleitet wird. Damit wird auch ihrer Bedeutung in der Praxis entsprochen, denn es ist zu den Ausnahmen zu zählen, wenn ein Konzernverhältnis einmal nicht auf einer Mehrheitsbeteiligung und/oder einem Unternehmensvertrag beruht.

Ein Konzernverhältnis wird nicht nur durch die direkte Abhängigkeit eines Unternehmens in seiner Geschäftsführung von einem herrschenden Unternehmen begründet. Eine konzernmäßige Einflußnahme erfolgt auch indirekt. Z.B. kann die Gesellschaft A in Abbildung 1

1) Vgl. hierzu im einzelnen Seite 231 ff dieser Arbeit.

die Gesellschaft B auf Grund einer Mehrheitsbeteiligung beherrschen, Gesellschaft B die Gesellschaft E, weil sie ihrerseits eine entsprechende Beteiligung an E hält, und Gesellschaft E wiederum kann Gesellschaft F auf der gleichen Basis beherrschen. Alle Gesellschaften bilden zusammen einen Konzern und unterstehen der einheitlichen Leitung durch die Gesellschaft A. Diese Gesellschaft hat die Macht, alle anderen Unternehmen in ihrer Geschäftsführung ihrem Willen unterzuordnen: die Gesellschaft B durch direkte Beherrschung, die Gesellschaften E und F durch entsprechende Anweisungen an die Gesellschaft B, ihrerseits einen Einfluß auf die Geschäftsführung von Gesellschaft E und über diese auch auf die Geschäftsführung der Gesellschaft F nach bestimmten, von der Konzernspitze festgelegten Richtlinien auszuüben. Entsprechend dem praktischen Sprachgebrauch handelt es sich bei Gesellschaft A um die Muttergesellschaft des Konzerns, bei Gesellschaft B um eine Tochter-, bei Gesellschaft E um eine Enkel- und bei Gesellschaft F um eine Urenkelgesellschaft.

Neben dem allgemeinen Konzernbegriff sind in der betriebswirtschaftlichen Literatur und in der Wirtschaftspraxis Unterbegriffe gebildet worden, mit denen verschiedene typische Erscheinungsformen des Konzerns unterschieden werden sollen. Teilweise kommen in diesen Bezeichnungen Eigenarten der betreffenden Konzerne zum Ausdruck, die auch die einheitliche Leitung in diesen Konzernen in einer bestimmten Weise prägen.

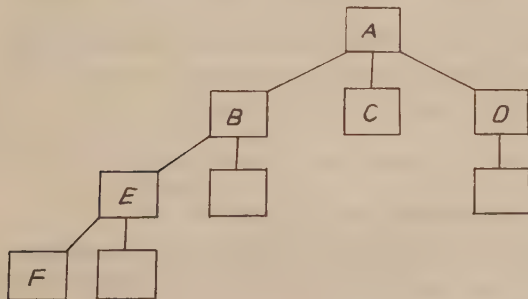


Abb. 1

Entsprechend den Produktions- und Absatzstufen, die von den verschiedenen Konzerngesellschaften erfaßt werden, spricht man von **v e r t i k a l e n** und **h o r i z o n t a l e n** Konzernen.¹⁾ Vertikale Konzerne fassen Unternehmen verschiedener Produktions- und Absatzstufen zusammen, und horizontale Konzerne verbinden Unternehmen der gleichen Produktions- und / oder Absatzstufen. Außerdem wird zwischen **o r g a n i s c h** und **u n o r g a n i s c h** gemischten Konzernen unterschieden. In organisch gemischten Konzernen besteht zwischen den Erzeugnissen der verschiedenen Konzerngesellschaften ein produktionstechnischer oder gebrauchsmäßiger Zusammenhang, in unorganisch gemischten läßt sich zwischen den Konzerngliedern keine derartige Verbindung mehr herstellen. Sowohl horizontale als auch vertikale Konzerne können organisch oder unorganisch gemischt sein. Unorganisch gemischte Konzerne, die sich dazu auch oft sowohl horizontal als auch vertikal ausgedehnt haben, werden häufig als **F i n a n z k o n z e r n e** oder auch als **M i s c h k o n z e r n e** bezeichnet.²⁾ Der einzige Zusammenhang, der zwischen den Unternehmen eines solchen Konzerns besteht, ist unter Umständen allein die finanzielle Bindung und Steuerung, und die Ursache der Bildung derartiger Konzerne ist nicht im beschaffungs-, produktions- oder absatzwirtschaftlichen Bereich zu suchen, sondern sie liegt häufig allein auf dem finanzwirtschaftlichen Sektor.

Der Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft nimmt eine weitere Einteilung der Konzerne in **P e r s o n a l -** und **R e a l k o n z e r n e** vor.

1) Vgl. KOBERSTEIN, Günther: a.a.O., S. 60 f.

2) Vgl. Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft, Konzernorganisation, 2. erweiterte und verbesserte Auflage, Köln und Opladen 1964, S. 30.

Unter einem Personalkonzern versteht er einen Unternehmensverbund, der von einem Einzelunternehmer gegründet und in seinem Aufbau und in seiner Leitung stark von dieser Persönlichkeit geprägt wurde. Real-konzerne dagegen seien mehr aus "sachlichen Notwendigkeiten auf Grund von Gemeinschaftsüberlegungen" entstanden und in Organisation und Leitung weniger auf eine überragende Persönlichkeit zugeschnitten.¹⁾

1.2 Der aktienrechtliche Konzernbegriff

Die in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur und in der wirtschaftlichen Praxis allgemein vorherrschenden Ansichten über das Wesen des Konzerns haben auch die gesetzlichen Bestimmungen des Konzernbegriffs geprägt. So liegt auch im Sinne des Aktiengesetzes dann ein Konzern vor, wenn mehrere rechtlich selbständige Unternehmen unter einheitlicher Leitung zusammengefaßt sind:

"(1) Sind ein herrschendes und ein oder mehrere abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefaßt, so bilden sie einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen. Unternehmen, zwischen denen ein Beherrschungsvertrag (§ 291) besteht oder von denen das eine in das andere eingegliedert ist (§ 319), sind als unter einheitlicher Leitung zusammengefaßt anzusehen. Von einem abhängigen Unternehmen wird vermutet, daß es mit dem herrschenden Unternehmen einen Konzern bildet.

1) Vgl. Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: a.a.O., S. 26.

(2) Sind rechtlich selbständige Unternehmen, ohne daß das eine Unternehmen von dem anderen abhängig ist, unter einheitlicher Leitung zusammengefaßt, so bilden sie auch einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen."¹⁾

Obwohl sich die gesetzlichen Vorschriften über den Konzern im Aktiengesetz befinden, so ist damit nicht gesagt, daß der Konzernbegriff nur auf die Aktiengesellschaft beschränkt ist. Konzernunternehmen, herrschende wie abhängige, können jede Rechtsform haben, die von der Rechtsordnung anerkannt wird: alle Formen der Personal- und Kapitalgesellschaft, die Form der Genossenschaft, der Stiftung oder die der BGB - Gesellschaft.²⁾

Außerdem kommen als Konzernunternehmen auch Unternehmen ohne eigene Rechtspersönlichkeit in Frage.³⁾ Es genügt, wenn das einzelne, rechtlich selbständige Konzernglied im Rechtsverkehr als eigener Rechtsträger mit selbständigen Rechten und Pflichten auftreten und am Geschäftsverkehr als juristische Einheit teilnehmen kann. Wesentlich für den Konzernatbestand ist lediglich, daß eins der zu einem Konzern verbundenen Unternehmen die Rechtsform der Aktiengesellschaft besitzt.⁴⁾

Grundsätzliche Überlegungen über die Willensbildung und über den Vollzug der einheitlichen Leitung im Konzern gelten für alle Konzernunternehmen, unabhängig davon, in welche Rechtsform sie gekleidet sind. Formelle Unterschiede in der einheitlichen Leitung, die durch die verschiedenen Rechtsformen bedingt werden, haben hierauf

1) § 18 AktG von 1965.

2) Vgl. RASCH, Harold: a.a.O., S. 40 ff.

3) Vgl. HINTNER, Otto: a.a.O., Sp. 3322.

4) Vgl. RASCH, Harold: a.a.O., S. 34.

keinen Einfluß. Wenn jedoch im Laufe dieser Untersuchung auf praktische organisatorische Gestaltungselemente der Leitung im Konzern eingegangen wird, so werden wir uns dabei entsprechend der in der Einleitung vorgenommenen Abgrenzung vor allem auf solche Konzerne beziehen, die von Unternehmen in der Rechtsform der Aktiengesellschaft gebildet werden.

Im Gegensatz zu dem alten Aktiengesetz von 1937 verlangt die Konzerndefinition des Aktiengesetzes von 1965 nicht mehr die Zusammenfassung rechtlich selbständiger Unternehmen unter einheitlicher Leitung "zu wirtschaftlichen Zwecken", um den Konzerntatbestand zu erfüllen.¹⁾ Diese Bedingung des alten Aktiengesetzes war umstritten. Einerseits war man der Meinung, daß kaum eine Zusammenfassung von Unternehmen unter einheitlicher Leitung in der Praxis denkbar sei, die nicht auch wirtschaftliche Zwecke verfolge,²⁾ zum anderen wurde darauf hingewiesen, daß die einheitliche Leitung ex definitione nur ausgeübt werde, um wirtschaftlichen Zwecken zu dienen. Hierbei sei der Begriff "wirtschaftliche Zwecke" weit auszulegen, d.h. daß er nicht notwendigerweise nur Erwerbszwecke beinhalten müsse.³⁾ Unter Berücksichtigung dieser Einwände wurde darauf verzichtet, das Erfordernis des Zusammen-

1) Die Legaldefinition des § 15 Abs. 1 AktG 1937 lautete: "(1) Sind rechtlich selbständige Unternehmen zu wirtschaftlichen Zwecken unter einheitlicher Leitung zusammengefaßt, so bilden sie einen Konzern, die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen."

2) Vgl. Begründung des Regierungsentwurfs eines Aktiengesetzes und eines Einführungsgesetzes zum Aktiengesetz, Bundestagsdrucksache IV/171, § 18, wiedergegeben bei KROPFF, Bruno: Aktiengesetz, Düsseldorf 1965, S. 33 (Zitierweise: Begründung Regierungsentwurf).

3) Vgl. GADOW, W. - HEINICHEN, E. - SCHMIDT, Eberhard - SCHMIDT, W. - WEIPERT, O.: Aktiengesetz, Großkommentar, 2. Auflage, Berlin 1961, S. 15 Anm. Ziff. 3.

schlusses zu "wirtschaftlichen Zwecken" in die Konzerndefinition des neuen Aktiengesetzes aufzunehmen. Damit wird gleichzeitig auch im Gesetz die Bedeutung des entscheidenden Merkmals des Konzerns unterstrichen: die Zusammenfassung rechtlich selbständiger Unternehmen unter einheitlicher Leitung.¹⁾

Im neuen Aktiengesetz erkennt auch der Gesetzgeber erstmals den aus mehreren rechtlich selbständigen Unternehmen bestehenden Konzern als eine wirtschaftliche Einheit an: "Der Konzern besteht zwar aus rechtlich selbständigen Unternehmen, stellt aber infolge des für den Begriff des Konzerns entscheidenden Merkmals der einheitlichen Leitung (§ 18) eine wirtschaftliche Einheit dar."²⁾ Die gesetzlichen Vorschriften über den Konzernabschluß sind entsprechend "als Jahresabschluß des Konzerns als Unternehmenseinheit konzipiert."³⁾

Das Gesetz fordert, daß eine einheitliche Leitung ausgeübt werden muß, um ein Konzernverhältnis zu begründen, und daß es dafür nicht genügt, wenn sie auf Grund einer Einflußmöglichkeit ausgeübt werden kann. Die von uns gegebene Definition der einheitlichen Leitung bedarf keiner solchen Unterscheidung. Unserer Meinung nach fallen Können und Müssen hier zusammen. Die einheitliche Leitung beginnt bereits in dem Augenblick, in dem ein Unternehmen eine beherrschende Einflußnahme auf ein anderes ausüben kann, weil es dann ent-

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf § 18, a.a.O., S. 33.

2) Ebenda, Vorbemerkung zum 5. Teil des dritten Buches, "Rechnungslegung im Konzern", a.a.O., S. 436.

3) Vgl. BUSSE VON COLBE, Walther: Der Konzernabschluß nach neuem Aktienrecht, in: Die Aktiengesellschaft, 11. Jg., 1966, Nr. 9, S. 270.

scheiden muß, wie diese Möglichkeit genutzt werden soll; auch dann, wenn es die Wahl, die die Entscheidung ausmacht¹⁾, nur zwischen den grundsätzlichen Alternativen trifft, einen Einfluß auszuüben oder es nicht zu tun.

Was unter einer einheitlichen Leitung im einzelnen zu verstehen ist, darüber sind allerdings auch im Aktienrecht keine konkreten Angaben zu finden. Das Gesetz enthält keine genaueren Bestimmungen darüber, welche Form und welches Ausmaß die einheitliche Leitung mehrerer Unternehmen haben muß, damit sie zusammen als Konzern anzusehen sind. "Eine gesetzliche Festlegung der an die einheitliche Leitung zu stellenden Anforderungen erscheint angesichts der vielfältigen Formen, die die Wirtschaft für die Konzernleitung herausgebildet hat, nicht möglich." Als Zusammenfassung unter einheitlicher Leitung müsse es bereits angesehen werden, "wenn die Konzernleitung die Geschäftspolitik der Konzerngesellschaften und sonstige grundsätzliche Fragen ihrer Geschäftsführung aufeinander abstimmt," wobei sich diese Abstimmung "in der lockeren Form gemeinsamer Beratungen vollziehen oder aus einer personellen Verflechtung der Verwaltungen ergeben (kann)."²⁾ Da die einheitliche Leitung in der Praxis auf den verschiedensten, rechtlich nicht immer erfaßbaren Wegen innerhalb und außerhalb der Gesellschaftsorgane ausgeübt würde, könne sie daher im konkreten Einzelfall letztlich nur unter Berücksichtigung aller vorhandenen Beziehungen zwischen den Unternehmen erkannt werden.

Der Gesetzgeber setzt keine rechtliche Weisungsgewalt für die Ausübung einer einheitlichen Leitung durch ein

1) Vgl. hierzu im einzelnen Seite 62 dieser Arbeit.

2) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 18, a.a.O., S. 33.

herrschendes Unternehmen voraus.¹⁾ Zwar räumt er für die Fälle, in denen das Konzernverhältnis auf einem Beherrschungsvertrag oder einer Eingliederung beruht, ausdrücklich ein Weisungsrecht ein²⁾, daraus kann jedoch nicht geschlossen werden, daß in allen anderen Fällen mangels eines entsprechend ausdrücklichen Leitungsrechtes kein Konzernverhältnis im Sinne des Aktiengesetzes vorliegt.³⁾ Im Sinne des Aktiengesetzes ist der Konzern demnach "ein tatsächliches Verhältnis, eine Rechtslage, die nur die Macht, Einfluß zu nehmen und die Ausübung dieser Macht mit dem Ziel der Zusammenfassung der Unternehmen unter einheitlicher Leitung, nicht auch die rechtliche Befugnis dazu voraussetzt."⁴⁾

Der Gesetzgeber verzichtet darauf, sämtliche Mittel für die Konzernbildung im einzelnen zu nennen, da sich eine abschließende Aufzählung als unmöglich erwiesen habe.⁵⁾ Grundsätzlich aber lassen sich diese vom Gesetzgeber anerkannten Grundlagen für die Ausübung einer einheitlichen Leitung folgenden drei Gruppen zuordnen:⁶⁾

-
- 1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 18, a.a.O., S. 33.
 - 2) Vgl. § 18 Abs. 1 S. 2 AktG.
 - 3) Vgl. GEBLER, Ernst: Probleme des neuen Konzernrechts, in: Der Betrieb, Nr. 46, 1965, S. 1962; KROPFF, Bruno: Das Konzernrecht des Aktiengesetzes 1965, in: Der Betriebsberater, 20. Jg., 1965, Heft 32, S. 1284.
 - 4) Vgl. GEBLER, Ernst: a.a.O., S. 1693.
 - 5) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 17, a.a.O., S. 31.
 - 6) Konzerne werden u.a. häufig nach den Mitteln der Zusammenfassung in 'vertragliche' (Vertrags-) und 'faktische' Konzerne eingeteilt, wobei bis zur Einführung des neuen Aktiengesetzes als Vertragskonzerne solche Konzerne bezeichnet wurden, deren Grundlage im

- (a) Beteiligungen
- (b) Unternehmensverträge
- (c) Sonstige Mittel.

Hierbei werden unter 'sonstigen Mitteln' u.a. bedeutende Kredit- oder Lieferverträge oder die teilweise personelle Identität der Führungsgremien zweier Unternehmen verstanden. Solche Verbindungen zwischen zwei Unternehmen dürften jedoch als Grundlage für ein Konzernverhältnis zu den Ausnahmen zu rechnen sein, da es ihnen in der Regel an der Möglichkeit fehlt, die Voraussetzungen für eine umfassende, dauerhafte und legale Unterordnung eines Unternehmens unter die Leitung eines anderen Unternehmens zu schaffen.

Wir betonten, daß das in der Praxis mit Abstand vorherrschende Mittel für die Herstellung einer konzernmäßigen Leitungsbeziehung in einer mindestens 51 %igen Beteiligung einer Gesellschaft am Grundkapital einer oder mehrerer anderer Unternehmen besteht. Darüber hinaus werden zwischen dieserart verbundenen Unternehmen zusätzlich oft noch Unternehmensverträge abgeschlossen, um die Verbindungen zu sichern und zu intensivieren. Damit aber sind

Gegensatz zu den auf einer Beteiligung beruhenden Konzernen ein Vertrag bildete. Geßler schlägt vor, daß man nun auf Grund des neuen Aktiengesetzes unter einem Vertragskonzern nur noch den Konzern verstehen sollte, dessen Rechtsgrundlage ein Unternehmensvertrag des § 291 AktG oder die Eingliederung bildet. Alle anderen Konzerne, ob auf einer Beteiligung oder auf einem anderen Vertrag als dem Beherrschungsvertrag und / oder Gewinnabführungsvertrag basierend, seien als faktische Konzerne zu bezeichnen. Vgl. GEBLER, Ernst: a.a.O., S. 1692. Dieser Auffassung schließen wir uns in dieser Arbeit an.

diese Unternehmensverbindungen sowohl im Sinne der aktienrechtlichen als auch unter Berücksichtigung der von uns vorgenommenen Einschränkung Konzerne.

Das Gesetz unterscheidet zwischen einem **U n t e r o r d n u n g s k o n z e r n** (Subordinationskonzern - § 18 Abs. 1 AktG) und einem **G l e i c h o r d n u n g s k o n z e r n** (Koordinationskonzern - § 18 Abs. 2 AktG). Kriterium für diese Unterscheidung ist die Stellung der einzelnen Konzernunternehmen zueinander. Während in dem in der Praxis vorherrschenden Unterordnungskonzern mehrere abhängige Unternehmen der einheitlichen Leitung eines herrschenden Unternehmens unterstehen¹⁾, haben in einem Gleichordnungskonzern die Konzerngesellschaften eine gleichrangige Stellung, ohne einem herrschenden Unternehmen untergeordnet zu sein.

Die einheitliche Leitung, die auch für den Gleichordnungskonzern begriffswesentlich ist, kann in diesem Fall z.B. auf einem vertraglichen Gemeinschaftsorgan der zu dem Konzern verbundenen Unternehmen beruhen,

1) Nicht immer werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur und in der Wirtschaftspraxis die Bezeichnungen "herrschendes" und "abhängiges" Unternehmen gebraucht, um damit das gegenseitige Verhältnis der Unternehmen in einem Unterordnungskonzern zum Ausdruck zu bringen. Häufig werden die Begriffspaare Obergesellschaft - Untergesellschaft, herrschendes Unternehmen - beherrschtes Unternehmen oder Mutter- und Tochtergesellschaft sowie Kombinationen aus Teilen verschiedener Begriffspaare gewählt. Ihre Bedeutung entspricht jedoch jeweils den offiziellen, im Gesetzestext verwendeten Begriffen "herrschendes" und "abhängiges" Unternehmen. Auch in dieser Arbeit werden aus stilistischen Gründen verschiedene Begriffspaare zur Bezeichnung ein und desselben Sachverhaltes benutzt.

oder das Grundkapital der Konzernunternehmen kann sich ganz oder maßgeblich in der Hand eines Eigentümers befinden, der kein Unternehmen ist, von dem die Unternehmen jedoch einheitlich geleitet werden.¹⁾

In dem Fall des Zusammenschlusses mehrerer voneinander unabhängiger Unternehmen und ihrer Unterstellung unter die Leitung eines Gemeinschaftsorganes spricht man statt von einem Koordinationskonzern auch von einer Interessengemeinschaft. Da die Interessengemeinschaft u.a. auch im Zusammenhang mit einem S u b o r d i n a t i o n s -konzern genannt wird, gilt es etwas näher auf sie einzugehen, um beide Begriffe klar gegeneinander abzugrenzen.²⁾

1.3 Die Interessengemeinschaft

Der Begriff der Interessengemeinschaft wird in der Literatur und in der Wirtschaftspraxis sehr weit gefaßt. Es handelt sich hierbei um eine B G B - Gesellschaft, die nicht mehr verlangt als die vertragliche Bindung der Interessen zweier oder mehrerer Personen, um "die Erreichung eines gemeinsamen Zweckes in der durch Vertrag bestimmten Weise zu fördern."³⁾

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 18, a.a.O., S. 33 f.

2) Zur Interessengemeinschaft im einzelnen vgl. u.a. RASCH, Harold: a.a.O., S. 79 ff; WÜRDINGER, Hans: Aktien- und Konzernrecht, 2. verbesserte Auflage, Karlsruhe 1966, S. 302 ff sowie die dort angegebene Literatur.

3) Die Legaldefinition des § 705 BGB lautet:
"Durch den Gesellschaftsvertrag verpflichten sich die Gesellschafter gegenseitig, die Erreichung eines gemeinsamen Zweckes in der durch den Vertrag bestimmten Weise zu fördern, insbesondere die vereinbarten Beiträge zu leisten".

Der "gemeinsame Zweck" der Interessengemeinschaften besteht in der Wirtschaftspraxis sehr häufig darin, daß mehrere Unternehmen zunächst einzelne Aufgaben ausgliedern, um sie gemeinsam durchzuführen. Zu diesem Zweck werden z. B. Gemeinschaftsunternehmen, Vertriebs- oder Forschungsgemeinschaften gegründet. Bei einem Zusammenschluß einzelner Funktionen verschiedener Unternehmen handelt es sich allerdings nur um eine "Teil-Interessengemeinschaft"¹⁾ und noch nicht um eine Interessengemeinschaft, die zu einem Koordinationskonzern führt. Das ist erst dann der Fall, wenn mehrere Unternehmen nicht nur einzelne ihrer Funktionen oder Betriebe zusammenfassen, sondern wenn die vertragschließenden Unternehmen als solche ihre wirtschaftliche Selbständigkeit aufgeben und sich in ihrer Gesamtheit einer einheitlichen Leitung unterstellen. Hier liegt eine Voll-Interessengemeinschaft vor, ein Koordinationskonzern.

Die rechtliche Grundlage einer solchen Unternehmensverbindung bildet in der Mehrzahl der Fälle ein Gewinn-
gemeinschaftsvertrag im Sinne von § 292 Abs. 1 Nr. 1 AktG.²⁾
Das wirtschaftliche Ziel einer Unternehmensverbindung auf einer derartigen Grundlage ist es, durch eine einheitliche Leitung der zusammengeschlossenen Unternehmen jedem der beteiligten Unternehmen zu einer höheren Leistungsfähigkeit und damit zu einem höheren Gewinn zu verhelfen. "Die Aufgabe der wirtschaftlichen Selbständigkeit ist der Preis, den die einzelne Gesellschaft für die Erreichung dieses Ziels zahlt."³⁾

1) Vgl. RASCH, Harold: a.a.O., S. 100.

2) Vgl. dazu S. 239 ff dieser Arbeit.

3) Vgl. RASCH, Harold: a.a.O., S. 101.

Die einfachste Form, in der die einheitliche Leitung innerhalb einer Interessengemeinschaft ausgeübt werden kann, ist der Austausch von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern zwischen den Mitgliedsgesellschaften.¹⁾ Möglich ist auch eine dahingehende Erweiterung des Gewinngemeinschaftsvertrages, daß sich die Gesellschaften gegenseitig verpflichten, sich laufend hinsichtlich bestimmter Geschäfte und Maßnahmen miteinander abzusprechen.²⁾ Am häufigsten ist jedoch die Bildung besonderer Gemeinschaftsorgane, denen die einheitliche Leitung der in der Interessengemeinschaft zusammengeschlossenen Unternehmen übertragen wird. Ein solches Gemeinschaftsorgan kann zunächst aus einem "Gemeinschaftsrat" ("Verwaltungsrat", "Delegationsrat") bestehen, der aus Vorstands- oder Aufsichtsratsmitgliedern der einzelnen Gesellschaften, häufig auch unter Hinzuwahl sonstiger Persönlichkeiten gebildet wird.³⁾ Einem solchen Gemeinschaftsrat steht dann das Entscheidungsrecht über alle Angelegenheiten zu, die von den verschiedenen Unternehmen entsprechend dem Gewinngemeinschaftsvertrag der Gemeinschaft übertragen worden sind. Die laufende Geschäftsführung, d.h. die Vorbereitung der Entscheidungen des Gemeinschaftsrates, die Übernahme ihrer Ausführung, die Verwaltung etwaigen Gemeinschaftsvermögens, die Durchführung der Gemeinschaftsrechnung usw. kann von dem Verwaltungsrat einem Ausschuß übertragen

1) Die gegenseitige Delegation von Vorstandsmitgliedern zweier Gesellschaften in den Aufsichtsrat der jeweils anderen Gesellschaft - die sog. 'Überkreuzverflechtung' - ist nach dem neuen Aktiengesetz allerdings nicht mehr zulässig. Es kann nicht Mitglied eines Aufsichtsrates sein, wer "gesetzlicher Vertreter einer anderen Kapitalgesellschaft oder bergrechtlichen Gewerkschaft ist, deren Aufsichtsrat ein Vorstandsmitglied der Gesellschaft angehört." (§ 100 Abs. 2 Nr. 3 AktG.) Damit soll vor allem Gefahren vorgebeugt werden, die sich hieraus für eine unabhängige Überwachung des Vorstandes durch den Aufsichtsrat ergeben können. Vgl. Begründung Regierungsentwurf, a.a.O., S. 136.

2) Vgl. WÜRDINGER, H.: a.a.O., S. 303.

3) Vgl. RASCH, Harold: a.a.O., S. 103 f.

werden. An die Stelle des Ausschusses kann auch eine juristische Person, meistens eine GmbH, treten.¹⁾

Obwohl die Leitungsfunktionen eines solchen geschäftsführenden Organs an der Spitze einer Interessengemeinschaft sehr umfassend sein kann und im äußersten Fall auch die Führung der Betriebe der Mitgliedsgesellschaften einschließt und damit in seinen praktischen Auswirkungen einem Unterordnungskonzern sehr nahe kommt, bleibt doch noch ein sehr wesentlicher Unterschied zwischen beiden Konstruktionen bestehen. Bei der geschäftsführenden Gesellschaft einer Interessengemeinschaft handelt es sich im Gegensatz zum herrschenden Unternehmen in einem Subordinationskonzern um ein **Gemeinschaftsorgan**, an dessen Willensbildung alle Mitglieder der BGB - Gesellschaft direkt beteiligt sind. Dieses Gemeinschaftsorgan aber hat keine formelle Autorität gegenüber den Mitgliedsgesellschaften, um sie zu Maßnahmen und Geschäften veranlassen zu können, die im Gemeinschaftsvertrag nicht vorgesehen sind, oder um verhindern zu können, daß einzelne Mitglieder den Vertrag kündigen und aus der Gemeinschaft ausscheiden. Anders in einem Subordinationskonzern, in dem das herrschende Unternehmen eine formelle Autorität besitzen muß, um seinen Willen bei den abhängigen Gesellschaften durchsetzen zu können; auch dann, wenn der Zweck, der damit verfolgt wird, mehr oder weniger einseitig von ihm allein bestimmt worden ist.²⁾

Der Gesetzgeber trägt diesem grundsätzlichen Unterschied zwischen einer Interessengemeinschaft und einem Subordinationskonzern Rechnung, indem er die Ausübung einer einheitlichen Leitung im Subordinationskonzern mit den Auflagen der §§ 311 - 318 verknüpft,³⁾ die Leitung einer Interessengemeinschaft durch ein Gemein-

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 291, a.a.O., S.377.

2) Vgl. Seite 187 ff dieser Arbeit.

3) Vgl. Seite 257 ff dieser Arbeit.

schaftsorgan jedoch nicht diesen Bedingungen unterwirft.¹⁾ Der Begriff einer Interessengemeinschaft kann mit einem Konzern deshalb nur insoweit in Verbindung gebracht werden, als es sich um einen Koordinationskonzern handelt, der einer Voll-Interessengemeinschaft entspricht. Eine Differenzierung vorzunehmen, wie es Mestmäcker tut, indem er zwischen einer Interessengemeinschaft innerhalb eines Koordinationskonzerns und einer solchen innerhalb eines Subordinationskonzerns unterscheidet,²⁾ widerspricht nicht nur den Bestimmungen des Konzernrechts, sondern auch seinem eigenen Einwand, daß bei einem Subordinationskonzern nicht mehr von einem "gemeinsamen Zweck" im Sinne von § 305 BGB gesprochen werden kann, wenn dieser Zweck primär von dem herrschenden Unternehmen bestimmt wird.

Der Koordinationskonzern wird aus unseren weiteren Betrachtungen ausgeschlossen, denn in der wirtschaftlichen Praxis kommt diese Konzernform nur sehr selten vor. Wird einmal eine Interessengemeinschaft gegründet, so geschieht es meistens als Vorstufe zu einem Subordinationskonzern: das wirtschaftlich stärkste Unternehmen beteiligt sich im Laufe der Zeit an den anderen Gesellschaften der Interessengemeinschaft und übt dann auf dieser Grundlage als herrschendes Unternehmen in einem Subordinationskonzern eine einheitliche Leitung aus. Außerdem ist der Koordinationskonzern auch deshalb nicht als eine dauerhafte Unternehmenseinheit anzusehen, weil in einer solchen Verbindung Konflikte zwischen den Interessen der einzelnen Gesellschaft und den Interessen der Gemeinschaft auftreten können, die zur Auflösung der Gemeinschaft führen. In einem Subordinations-

1) Vgl. GODIN - WILHELMI: Kommentar zum Aktiengesetz, 3. Auflage, Bd. II, Berlin 1967, Vorbemerkungen vor §§311-318, S. 1626.

2) MESTMÄCKER, Ernst - Joachim: a.a.O., S. 322.

konzern können diese Konflikte weitgehend einseitig auf Grund der formellen Autorität gelöst werden, die das herrschende Unternehmen gegenüber den abhängigen besitzt. In einem Koordinationskonzern dagegen besteht bei schwerwiegenden Differenzen die Gefahr, daß ein Mitglied der Interessengemeinschaft von der Kündigungsmöglichkeit Gebrauch macht, die jedem Mitglied zusteht (§ 723 BGB).

1.4 Die 'divisionalized company' in den U S A

Die 'divisionalized company' ist nach dem 2. Weltkrieg zur vorherrschenden Organisationsform für amerikanische Großunternehmen geworden. Wachsende Größe der Unternehmen und zunehmende Streuung ihrer Produktionsprogramme haben diese Entwicklung gefördert. Die Leitungsprobleme, denen sich die Spitze der 'divisionalized company' gegenüber sieht, gleichen in vielerlei Hinsicht denen, die sich für die Träger der Leitung in deutschen Konzernen ergeben.

Ebenso wie der Konzernbegriff ist auch der Begriff der 'divisionalized company' sehr komplex, und sein Inhalt ist nicht mit einer knappen Bestimmung erschöpfend erklärt. Während es dem Konzernbegriff vor allem deswegen an Einheitlichkeit mangelt, weil Inhalt und Form der einheitlichen Leitung zu wenig allgemeingültig bestimmt sind, so liegt die Ursache für die Unklarheit über den Begriff der 'divisionalized company' primär in der Vielgestaltigkeit, die eine 'division' annehmen kann.

Der National Industrial Conference Board definiert die Division als "a company unit headed by a man who is fully responsible for the profitability of its opera-

tions including planning, production, financial, and accounting activities, and who usually, although not always, has his own sales force."¹⁾ Solomons fügt hinzu, daß "... in truly divisionalized business the authority which devolves on the head of the division covers not only h o w the operations of the division shall be carried out but also, within limits, w h a t those operations shall be."²⁾ Ähnlich sehen Stieglitz und Janger in einer 'division' "a distinct business capable of sustaining itself profitably by producing goods or services that its customers will buy."³⁾

Welche Unternehmensfunktionen im Einzelfall einer Division übertragen und der Verantwortung ihrer organisatorischen Spitze unterstellt werden, dafür gibt es keine festen und allgemeingültigen Regeln. Solomons vertritt die Ansicht, daß der Leitung einer Division mindestens die Verantwortung für den Produktions- und Absatzbereich dieser Division übertragen sein muß, da sie andernfalls nicht für das wirtschaftliche Ergebnis der Division verantwortlich gemacht werden kann. Aber "the delegation of profit responsibility is the essence of divisionalization."⁴⁾ Darüber hinaus aber gibt es keine Anforderungen, denen jede Division genügen muß, damit sie als solche bezeichnet werden kann.

-
- 1) Vgl. National Industrial Conference Board, Inc.: Studies in Business Policy, No. 101: Division Financial Executives, New York 1961, S. 3.
 - 2) Vgl. SOLOMONS, David: Divisional Performance: Measurement and Control, New York 1965, S. 3.
 - 3) Vgl. STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: Top Management Organization in Divisionalized Companies, National Industrial Conference Board, Inc., Studies in Personnel Policy, No. 195, New York 1965, S. 3.
 - 4) Vgl. SOLOMONS, David: a.a.O., S. 4.

Du Pont z.B. stellt ein äußerst komplexes Unternehmen dar, das sich aus einer Vielzahl verschiedener 'product divisions' zusammensetzt. Für diese Divisions von Du Pont ist typisch, daß ihnen allen die Aufgabenbereiche Forschung, Entwicklung, Produktion und Verkauf zur Durchführung in eigener Verantwortung übertragen und sie auch weitgehend für die Kontrolle und Personalpolitik innerhalb ihrer jeweiligen Einflußbereiche zuständig sind.¹⁾

In der Ford Motor Company, die ebenfalls in verschiedene 'product divisions' gegliedert ist, weisen die einzelnen Divisions hingegen sowohl gegenüber denen von Du Pont als auch untereinander starke Unterschiede hinsichtlich der von ihnen wahrgenommenen Funktionen auf. Der Ford Division z.B. obliegt die Produktplanung für ihre Erzeugnisse, die technische Gesamtentwicklung, der Einkauf sowie der Verkauf von Ford Personen- und Lastkraftwagen. Demgegenüber ist die Lincoln - Mercury Division nur für die Produktplanung und für den Verkauf der Lincoln- und Mercury-Fahrzeuge verantwortlich. Der technische Entwurf und die technische Entwicklung dieser Wagen dagegen liegen bei der Ford Division. Keine der Auto - Divisions stellt die Fahrzeuge selbst her. Die Produktion der wesentlichsten Teile und die Montage werden von anderen Divisions durchgeführt, die wiederum jedes für sich eine 'profit - center product division' darstellen. Die Stabsstellen, die diese Divisions besitzen, schließen typischerweise die Controller - Funktion, wirtschaftliche Beziehungen ('industrial relations'), Einkauf, Produktionsverfahren und Qualitätskontrolle ein.

1) Zu den hier angeführten Beispielen vgl. STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 4 ff.

Die Organisation der Divisions einer dritten Gesellschaft, der Pittsburgh Plate Glass Company, weist wiederum starke Unterschiede gegenüber der Organisation der Ford- und der Du Pont - Divisions auf. Vier ihrer fünf Divisions sind jeweils für Forschung, Entwicklung und Konstruktion und für die Herstellung eines bestimmten Produktes zuständig. Bei der fünften Division dagegen handelt es sich primär um ein Handelsunternehmen, dem vor allem der Verkauf der von den anderen Divisions hergestellten Produkte obliegt. Die Stabsfunktionen werden grundsätzlich für alle Divisions von der Muttergesellschaft wahrgenommen, lediglich für die Controller-Funktion und für wirtschaftliche Beziehungen bestehen entsprechende Stellen innerhalb der Divisions.

Weitere Beispiele würden weitere Unterschiede und Besonderheiten aufzeigen und bestätigen, daß es kein allgemeingültiges Muster für die Organisation der Divisions bzw. der 'divisionalized companies' gibt. "--- there is no standard set of functions that in and of themselves make a profit-center product division."¹⁾

Eines jedoch ist sämtlichen Divisions gemeinsam, und darin gleichen sie grundsätzlich den Konzerngesellschaften in Deutschland: es handelt sich bei ihnen nicht um unabhängige, absolut selbständige Unternehmen, sondern sie sind jeweils nur Teil einer größeren, sie überlagernden Wirtschaftseinheit, der 'divisionalized company' (in Deutschland: des Konzerns). Daraus ergeben sich die Beschränkungen in der Kompetenz ihrer Leiter, und darin liegt die Notwendigkeit begründet, daß alle Teile der komplexen Wirtschaftseinheit - die Divisions wie die Konzerngesellschaften - von einer über ihr stehenden In-

1) Vgl. STIEGLITZ, Harald und JANGER, Allen R.:
a.a.O., S. 5.

stanz in ihrem Tun aufeinander abgestimmt und auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet werden müssen, wenn sie einzeln und zusammen in bestmöglicher Weise dem wirtschaftlichen Erfolg des Konzerns dienen sollen.

Divisions entstehen durch die Beteiligung einer Gesellschaft am Grundkapital einer anderen Gesellschaft, durch die Übernahme des gesamten Vermögens einer anderen Gesellschaft oder durch die organisatorische Ausgliederung und weitgehende wirtschaftliche Verselbständigung eines bisher als Sparte oder Abteilung geführten Unternehmensteiles. Wesentlicher Bestimmungsfaktor für die Art und den Verlauf der Konzernbildung in den U S A war und ist die Antitrustgesetzgebung. Vor allem vier Gesetze übten einen entscheidenden Einfluß hierauf aus:

- (a) das Sherman - Gesetz von 1890,
- (b) das Federal - Trade Commission - Gesetz von 1914,
- (c) das Clayton - Gesetz von 1914 und
- (d) das Celler - Kefauver Amendment von 1950 zu Section 7 des Clayton - Gesetzes.

Das Celler - Kefauver Amendment bestimmt auch heute noch maßgeblich die Einstellung der amerikanischen Rechtsprechung zur Konzernbildung und Unternehmenskonzentration. Es besagt, "that no corporation engaged in commerce shall acquire share capital and no corporation subject to the jurisdiction of the Federal Trade Commission shall acquire the whole or any part of the assets of another corporation engaged also in commerce, where in any line of commerce in any section of the country, the effect of such acquisition may be substantially to lessen competition, or to tend to create a monopoly."¹⁾

1) Section 7 des Clayton - Act nach Änderung durch das Celler - Kefauver Amendment.

Wird den Divisions juristische Selbständigkeit belassen (bei Angliederung) oder gegeben (bei Ausgliederung), so handelt es sich bei diesen Divisions um "subsidiaries".¹⁾ Erst in einem solchen Fall entspricht die 'divisionalized company' auch in formaler Hinsicht dem deutschen Konzern, für den die juristische Selbständigkeit der einzelnen Konzernunternehmen zu den wesentlichen Merkmalen zählt. Aber auch Divisions ohne eigene Rechtspersönlichkeit sind hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Struktur weitgehend mit Konzerngesellschaften vergleichbar, da in ihnen in sehr ähnlicher Weise bestimmte Unternehmensfunktionen vereinigt sind, wie es für die deutschen Konzerngesellschaften kennzeichnend ist.²⁾ Ihr Unterschied zu einer bloßen Abteilung oder einem Betrieb eines Unternehmens wird sichtbar, wenn man die Organisationsstruktur einer 'functionalized company'

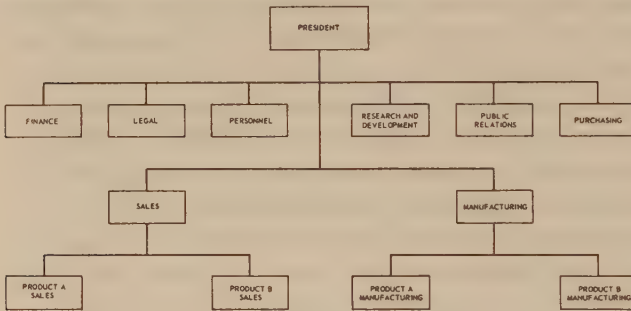
1) Abgesehen von den Auslandsbeteiligungen amerikanischer Unternehmen gibt es auch heute in den U S A selbst noch eine Vielzahl von Konzerngesellschaften, die als "subsidiaries" geführt werden. Die Tendenz geht jedoch dahin, Divisions ohne eigene Rechtspersönlichkeit zu bilden; besonders seit Erlass des "Revenue Act" von 1964, der die körperschaftsteuerlichen Vorteile weitgehend aufgehoben hat, die vor diesem Zeitpunkt für Konzerne mit Subsidiaries gegenüber solchen mit Divisions bestanden. Da aber neben den steuerlichen Aspekten noch andere Faktoren für die Bildung von Subsidiaries sprachen und es auch heute noch tun, wird in Einzelfällen weiterhin die Form der Subsidiary jener der Division ohne eigene Rechtspersönlichkeit vorgezogen. Im einzelnen vgl. dazu MURPHEY, Robert W.: Corporate Divisions Versus Subsidiaries, in: Harvard Business Review, Vol. 34, No. 6, Nov. - Dec. 1956, S. 85; SOLOMONS, David: a.a.O., S. 34 ff.

2) In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß auch in Deutschland ein Trend zur Bildung von Divisions festzustellen ist. Die A E G hat bereits einige juristisch unselbständige Unternehmensbereiche zu Divisions in der Form von 'profit centers' gemacht, und Siemens beabsichtigt, in ähnlicher Weise Divisions zu bilden.

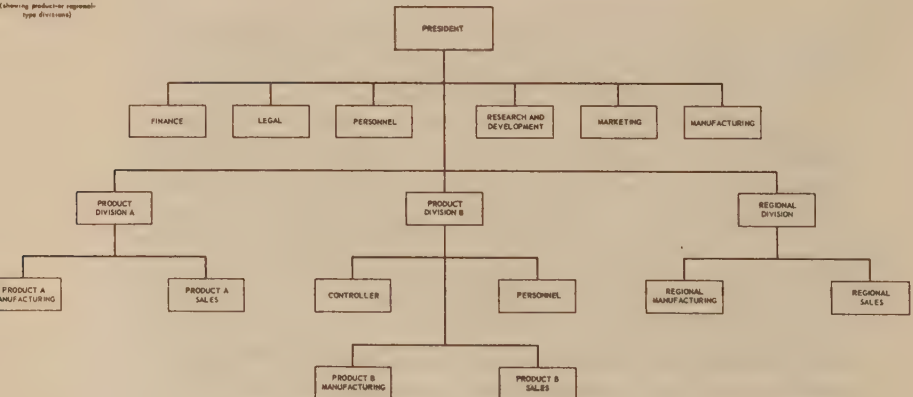
(Einzelgesellschaft) mit der einer 'divisionalized company' (Konzern) vergleicht, in denen die jeweils spezifischen organisatorischen Elemente zum Ausdruck kommen (vgl. Abb. 2).

Corporate Structures of Functionally Organized and Divisionalized Companies

FUNCTIONAL STRUCTURE



DIVISIONALIZED STRUCTURE
(showing product or regional-type divisions)



Quelle: STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 5.

Abb. 2

In Abb. 2 werden auch die Unterschiede zwischen den beiden grundsätzlichen Arten von Divisions sichtbar, die sich herausgebildet haben: die 'geographic division' und die 'product division'. Die Aufgaben, die von einer Division der ersten Art wahrgenommen werden, sind primär auf einen bestimmten geographischen Markt hin zugeschnitten (Produktion, Absatz und / oder Einkauf für und in bestimmten Gebieten). Eine 'product division' hingegen ist durch die Herstellung eines oder mehrerer bestimmter Produkte gekennzeichnet, unabhängig davon, auf welchen Märkten diese Produkte abgesetzt werden oder von welchen Märkten das Vormaterial für ihre Herstellung bezogen wird.

Die einzelne amerikanische Division und die deutsche Konzerngesellschaft können sich in ihrer wirtschaftlichen Struktur sehr nahe kommen. Die Tatsache aber, daß sich die meisten Divisions im Gegensatz zu den abhängigen Konzerngesellschaften 100 %ig im Besitz des herrschenden Unternehmens befinden und keine rechtliche Selbständigkeit haben, schafft Bedingungen, die vielfach zu einer gegenüber dem Konzern unterschiedlichen Stellung der Divisions zum herrschenden Unternehmen und untereinander führen. Die Leitung der 'divisionalized company' wird allgemein weit weniger durch gesellschaftsrechtliche Faktoren beeinflusst, als das bei deutschen Konzernen der Fall ist.

Das deutsche Gesellschaftsrecht verhindert, daß - vom Standpunkt des herrschenden Unternehmens aus gesehen - im Konzern jederzeit Mittel, Wege und vor allem Umfang der einheitlichen Leitung in gleichem Maße organisatorischen Notwendigkeiten und Zweckmäßigkeiten folgen können, wie es den 'divisionalized companies' in der Mehrzahl möglich ist. Das trifft vor allem für die Konzerne zu, bei denen die Voraussetzungen für den Abschluß eines Beherrschungsvertrages oder für die Eingliederung

der abhängigen Gesellschaften nicht vorliegen und die auf die Interessen außenstehender Aktionäre der Tochtergesellschaften Rücksicht nehmen müssen.

Die Vorstände abhängiger Gesellschaften sind in faktischen Konzernen selbständiger und von dem herrschenden Unternehmen unabhängiger, als es in der Regel bei den Leitern von rechtlich unselbständigen Divisions der Fall ist. Ihnen gegenüber besteht keine direkte Weisungsgewalt seitens des herrschenden Unternehmens, sondern sie haben die jeweilige Konzerngesellschaft zunächst in ihrer Verantwortung vor dem Gesetz zu leiten. Dieses aber räumt den Konzerninteressen des herrschenden Unternehmens grundsätzlich keinen Vorrang vor den Interessen abhängiger Unternehmen und ihren Minderheitsaktionären und Gläubigern ein. Weitere, in der gesellschaftsrechtlichen Sphäre begründete und die organisatorische Gestaltung der einheitlichen Leitung beeinflussende Faktoren sind in der Pflicht für das herrschende Unternehmen zu sehen, nachteilige Geschäfte und Maßnahmen, zu denen es abhängige Gesellschaften veranlaßt, ausgleichen zu müssen sowie in der Pflicht für die abhängigen Unternehmen, jährlich einen Abhängigkeitsbericht erstellen zu müssen.

Auf alle diese Faktoren wird im weiteren Verlauf der Untersuchung im einzelnen einzugehen sein.¹⁾ Betrachtet man zunächst aber im wesentlichen nur die grundsätzliche organisatorische Aufgabe im Rahmen der Konzernleitung wie der Leitung einer 'divisionalized company', dann treten auch für die Leitung im Konzern die sich aus der rechtlichen Selbständigkeit der Tochtergesellschaften ergebenden Momente weitgehend hinter den wirtschaftlichen Faktoren zurück. In beiden Fällen geht es vor allem darum, aus mehreren Unternehmensteilen, die eine

1) Vgl. vor allem die Ausführung über die gesellschaftsrechtlichen Grundlagen der einheitlichen Leitung im Konzern in Teil III dieser Arbeit.

weitergehende Selbständigkeit besitzen als Abteilungen oder Betriebe eines Einzelunternehmens, zu einer Einheit verknüpfen zu müssen und dafür zu sorgen, daß alle Teile auf die Verwirklichung der von dem herrschenden Unternehmen bestimmten Ziele hinarbeiten.

Angesichts dieser grundsätzlichen Gleichheit in der Aufgabenstellung gleichen sich auch die organisatorischen Probleme in vielerlei Hinsicht, denen sich der Träger der Leitung sowohl in einem deutschen als auch in einem amerikanischen Konzern bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben gegenübersteht. Wenn es im weiteren Verlauf dieser Untersuchung darum geht, diese Probleme sowie Mittel und Wege aufzuzeigen, die sich für ihre Lösung anbieten, dann werden deshalb häufig Beispiele aus der Praxis der amerikanischen Konzernleitung herangezogen.¹⁾ Sofern es allerdings um die rechtlichen Voraussetzungen und Einflüsse auf die Ausübung einer einheitlichen Leitung geht, konzentriert sich die Arbeit auf die deutschen Verhältnisse.

Auch im folgenden Kapitel wird deshalb nur untersucht, wer als Träger der einheitlichen Leitung in deutschen Konzernen anzusehen ist, eine Frage, die primär durch das Gesellschaftsrecht beantwortet wird. Inwieweit die Leitungsorgane im amerikanischen Konzern - die Aktionärsversammlung, der Board of Directors und das General Management - ihre Regelung im amerikanischen Recht gefunden haben, bleibt unberücksichtigt.

1) Wenn nicht ausdrücklich anders betont, wird deshalb auch bei unseren weiteren Ausführungen der Begriff 'Konzern' sowohl für den deutschen Konzern als auch für die amerikanische 'divisionalized company' verwendet.

2 Träger der Konzernleitung ¹⁾

2.1 Die Leitungsorgane innerhalb des herrschenden Unternehmens

Träger der einheitlichen Leitung in einem Unterordnungskonzern muß im Sinne von § 18 Abs. 1 AktG das herrschende Unternehmen sein. Diese Bestimmung kann nicht dahingehend ausgelegt werden, daß das herrschende Unternehmen in seiner Gesamtheit, d.h. alle seine Mitglieder eine Leitungsmacht gegenüber den abhängigen Konzerngesellschaften besitzen. Dem stehen sowohl gesetzliche Vorschriften als auch organisatorische Notwendigkeiten entgegen. Die Leitung abhängiger Unternehmen fällt in den Bereich der Geschäftsführung des herrschenden Unternehmens, und sie obliegt deshalb grundsätzlich den für die Geschäftsführung dieses Unternehmens vorgesehenen Trägern.

Wer als Träger der Geschäftsführung einer Aktiengesellschaft in Frage kommt, bestimmt zunächst das Aktiengesetz. Es regelt für die drei Gesellschaftsorgane Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand die grundsätzlichen Zuständigkeiten für die Geschäftsführung der Gesellschaft.

Das Aktiengesetz von 1965 hat trotz aller Kritik²⁾ an dem Grundprinzip der Dreiteilung der Organe in der

1) Entsprechend der in der Einleitung vorgenommenen Einschränkung interessiert hier nur die Frage, wer als Träger der Konzernleitung innerhalb eines Subordinationskonzernes mit einer Aktiengesellschaft als herrschendem Unternehmen in Frage kommt.

2) Vgl. u.a. GUTENBERG, Erich: Unternehmensführung, Wiesbaden 1962; CASSIER, Siegfried: Wer bestimmt die Geschäftspolitik der Großunternehmen? Das Verhältnis zwischen Kapitaleigentum und Entscheidungsgewalt, Frankfurt a.M. 1962; POTTHOFF, E., BLUME, O., DUVERNELL, H.: Zwischenbilanz der Mitbestimmung, Tübingen 1962; WERTH, Heinz-Jürgen: Vorstand und Aufsichtsrat in der Aktiengesellschaft, Düsseldorf 1960.

Aktiengesellschaft festgehalten: die Hauptversammlung hat über die grundsätzlichen Fragen der Gesellschaft zu beschließen und den Aufsichtsrat zu wählen, dem Aufsichtsrat obliegt die Wahl und die Überwachung des Vorstandes, und dem Vorstand ist die Leitung des Unternehmens unter eigener Verantwortung übertragen. Dennoch ist in dem neuen Aktiengesetz in einigen Punkten eine gewisse Gewichtsverlagerung zwischen den einzelnen Organen vorgenommen worden, indem die Befugnisse des Vorstandes etwas zugunsten des Aufsichtsrates und der Hauptversammlung eingeschränkt wurden.¹⁾

Die Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft soll auch nach neuem Recht grundsätzlich nur dann über die Geschäftsführung entscheiden, wenn der Vorstand es verlangt (§ 119 Abs. 2 AktG). Ihre Zuständigkeit wurde aber in jenen Geschäftsführungsfragen erweitert, "die so wesentlich für die weitere Entwicklung der Gesellschaft sind, daß sie nicht dem Vorstand überlassen bleiben können."²⁾ Hierunter fällt vor allem die Bestimmung, daß ein Unternehmensvertrag nur mit Zustimmung der Hauptversammlung wirksam werden kann. Für die Konzernleitung ist das insofern von Bedeutung, als bei Abschluß eines Beherrschungs- und / oder eines Gewinnabführungsvertrages - den bedeutendsten Verträgen für eine konzernmäßige Unternehmensverbindung³⁾ - nicht nur die Zustimmung der Hauptversammlung der abhängigen Gesellschaft, sondern auch die der Hauptversammlung des herrschenden Unternehmens erforderlich ist (§ 293 Abs. 1, 2 AktG).

1) Es würde über den Rahmen der Arbeit hinausgehen, an dieser Stelle ausführlich die einzelnen Organe der Aktiengesellschaft, ihre Rechte und Pflichten und ihre gegenseitige Abgrenzung zu behandeln. Hier soll deshalb nur soweit auf die grundsätzliche Ordnung der Zuständigkeiten der Gesellschaftsorgane eingegangen werden, wie sie auch und gerade für die Leitung von Konzernen von Bedeutung ist, sowie auf die diesbezüglichen Änderungen, die das Aktiengesetz von 1965 gegenüber dem von 1937 vorsieht.

2) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, Vorbemerkung zum 4. Teil des ersten Buches, a.a.O., S. 96.

3) Vgl. Seite 272 ff dieser Arbeit.

Eine Stärkung der Stellung der Hauptversammlung gegenüber dem Vorstand in Geschäftsführungsfragen bedeutet es auch, wenn der Vorstand nunmehr von der Hauptversammlung angewiesen werden kann, eine Maßnahme, die in ihre Zuständigkeit fällt und von ihr gewünscht wird, vorzubereiten. Als eine derartige Maßnahme gilt u.a. auch der Beschluß der Hauptversammlung über den Abschluß der erwähnten Unternehmensverträge. Sie müssen bereits schriftlich vorliegen, bevor die Hauptversammlung über sie beschließen kann (§ 83 Abs. 1 AktG).

Über diese Bestimmung hinaus sieht das neue Aktiengesetz davon ab, das Recht der Hauptversammlung zur Entscheidung über Fragen der Geschäftsführung wesentlich zu erweitern.¹⁾ Damit aber wird der Hauptversammlung der herrschenden Gesellschaft keine praktisch bedeutungsvolle Einflußnahme auf die Leitung des Konzerns gewährt. Ihre Zustimmung zum Abschluß von Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträgen wird grundsätzlich vorzusetzen sein, da diese Verträge in erster Linie wegen der damit verbundenen wirtschaftlichen Vorteile für das herrschende Unternehmen abgeschlossen werden, und es ist nicht anzunehmen, daß die Hauptversammlung gegen die Wahrnehmung dieser Vorteile stimmt. Sollte sie ihre Zustimmung doch einmal versagen, da der Abschluß eines Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrages nicht nur Rechte, sondern auch erhebliche Pflichten für das herrschende Unternehmen mit sich bringt²⁾, so wird damit dem betreffenden Abhängigkeitsverhältnis nicht die Grundlage entzogen. Diese wird in derartigen Fällen fast immer noch durch finanzielle, organisatorische und wirtschaftliche Bindungen zwischen dem herrschenden und dem abhängigen Unternehmen gebildet.

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, Vorbemerkung zum 4. Teil des ersten Buches, a.a.O., S. 95.

2) Vgl. dazu im einzelnen Seite 280 dieser Arbeit.

Im Hinblick auf das Verhältnis Aufsichtsrat - Vorstand in Fragen der Leitung der Gesellschaft und besonders des Konzerns hat das neue Aktiengesetz an dem Grundsatz festgehalten, daß dem Aufsichtsrat keine Geschäftsführungsrechte übertragen werden können (§ 111 Abs. 4 S. 1 AktG). Der Aufsichtsrat hat gegenüber dem Vorstand einer Gesellschaft keinerlei Weisungsrechte hinsichtlich dessen Geschäftsführung.¹⁾ Es bleibt seine grundsätzliche Aufgabe, die Geschäftsführung des Vorstandes zu überwachen (§ 111 AktG).

Dennoch räumt der Gesetzgeber dem Aufsichtsrat die Möglichkeit einer größeren Einflußnahme auf die Geschäftsführung durch den Vorstand ein, als sie ihm auf Grund des alten Aktiengesetzes zugestanden hat. Durch die Erweiterung der Berichtspflichten des Vorstandes ist dem Aufsichtsrat nunmehr in umfangreicherem Maße über wichtige Fragen der Geschäftspolitik zu berichten als bisher (§ 90 AktG). Neben den vom Gesetz präzisierten Angelegenheiten der Gesellschaft muß der Vorstand dem Aufsichtsratsvorsitzenden außerdem "aus sonstigen wichtigen Anlässen" berichten, wobei als solcher Anlaß "auch ein dem Vorstand bekannt gewordener geschäftlicher Vorgang bei einem verbundenen Unternehmen anzusehen (ist), der auf die Lage der Gesellschaft von erheblichem Einfluß sein kann" (§ 90 Abs. 1 S. 2 AktG). Durch diese Erweiterung der Berichterstattungspflichten des Vorstandes soll dem Aufsichtsrat die Möglichkeit gegeben werden, seiner Überwachungspflicht verstärkt nachzukommen²⁾ und darüber hinaus "auf die Geschäftspolitik der Gesellschaft und auf wichtige Geschäftsführungsmaßnahmen beratend einzuwirken."³⁾

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, Vorbemerkung zum 4. Teil des ersten Buches, a.a.O., S. 96.

2) Ebenda, § 90, a.a.O., S. 116.

3) Ebenda, Vorbemerkung zum 4. Teil des ersten Buches, S. 96.

Eine zusätzliche Erweiterung der Einflußmöglichkeiten auf die Geschäftsführung durch den Aufsichtsrat erfolgte im neuen Aktiengesetz im Zusammenhang mit den Zustimmungsvorbehalten, die auf Grund der Satzung oder eigener Beschlüsse dem Aufsichtsrat gegenüber bestimmten Geschäften des Vorstandes zustehen (§ 111 Abs. 4 S. 2 AktG). Bisher konnten zustimmungsbedürftige Geschäfte, die der Vorstand durchführen wollte, denen jedoch der Aufsichtsrat seine Zustimmung versagte, der Hauptversammlung zur Entscheidung vorgelegt und von dieser mit einer Mehrheit von mindestens 50 % der abgegebenen Stimmen im Sinne des Vorstandes entschieden werden. Nach dem neuen Aktiengesetz dagegen bedarf es einer Zustimmung von mindestens 75 %, damit der Vorstand ein Geschäft vornehmen kann, das vom Aufsichtsrat auf Grund seines Zustimmungsvorbehaltes abgelehnt worden ist. Die Befugnis des Aufsichtsrates, bestimmte Geschäfte von seiner Zustimmung abhängig zu machen, gewinnt durch diese Neuregelung bedeutend an Gewicht.

Es ist allerdings nicht anzunehmen, daß die beiden aufgezeigten Möglichkeiten zur verstärkten Einsicht- und Einflußnahme auf die Geschäftsführung durch den Aufsichtsrat in der Praxis dazu führen werden, daß sich die Aufsichtsräte in den Aktiengesellschaften grundsätzlich intensiver als bisher um die Geschäftsführung der Gesellschaft und damit um die Konzernleitung kümmern werden. Auch nach dem alten Aktiengesetz war es die Aufgabe des Aufsichtsrates, die Geschäftsführung des Vorstandes zu überwachen, und zu diesem Zweck konnte er jederzeit entsprechende Berichte über die Angelegenheiten der Gesellschaft einschließlich ihrer Beziehungen zu den Konzernunternehmen vom Vorstand verlangen (§ 95 AktG 1937). Die Ausübung seiner Überwachungsfunktion konnte für einen Aufsichtsrat bisher also kaum daran gescheitert sein, daß ihm auf

Grund fehlender Rechtsgrundlage die dafür erforderlichen Unterlagen der Gesellschaft nicht zugänglich waren.

Abgesehen von der gesetzlichen Regelung der Informationspflicht bezweifelt Gutenberg, ob der Aufsichtsrat einer größeren Aktiengesellschaft überhaupt noch seiner Kontrollfunktion gerecht werden kann. Die Überwachungsmöglichkeiten der Aufsichtsräte seien im Vergleich zu unternehmenseigenen Kontrollapparaturen, zu den Kontrollen interner Revisions- oder Organisationsabteilungen oder im Vergleich zur Arbeit der Wirtschaftsprüfer begrenzt. Selbst dann, wenn sie ihrer Arbeit die Ergebnisse der von den genannten anderen Stellen durchgeführten Kontrollen zugrunde legen, könne von keiner wirklichen Kontrolle der Aufsichtsräte die Rede sein.¹⁾

Auch die Absicht des Gesetzgebers, den Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrates mehr Geltung zu verschaffen, dürfte keine wesentliche Änderung in der Praxis der Unternehmens- bzw. Konzernleitung hervorrufen. Mit dieser Neuregelung könnte höchstens dazu beigetragen werden, daß Differenzen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand von vornherein unterbleiben, weil sie "dem Vorstand noch mehr nahelegt (oder nahelegen soll), einen Konflikt mit dem Aufsichtsrat nicht erst heraufzubeschwören."²⁾ Nach wie vor wird es zu den Ausnahmen zählen, daß Meinungsverschiedenheiten zwischen Vorstand und Aufsichtsrat offen ausgetragen werden und die Hauptversammlung zur endgültigen Entscheidung über

1) Vgl. GUTENBERG, Erich: a.a.O., S. 38.

2) Vgl. FRANTA, Rudolf: Die Verfassung der Aktiengesellschaft nach dem Referentenentwurf eines neuen Aktiengesetzes, in: Der Betrieb, Nr. 48, 1958, S. 1352.

ihren Gegenstand angerufen wird. Abgesehen davon, daß die Einberufung der Hauptversammlung ein relativ langwieriger und teurer Prozeß ist, besteht grundsätzlich bei den Gesellschaften kein Interesse daran, Auseinandersetzungen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat vor der Öffentlichkeit auszutragen. "Auseinandersetzungen zwischen führenden Männern der Wirtschaft, zu denen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder von Aktiengesellschaften in 80 von 100 Fällen gehören, werden nicht in der Öffentlichkeit ausgetragen, nicht vor den ordentlichen Gerichten und nicht vor einer Hauptversammlung."¹⁾ Das besagt allerdings nicht, daß derartige Differenzen in der Praxis nicht auftreten, und es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wem die endgültige Entscheidung für den Fall zusteht, daß keine Einigung erzielt werden kann.

Das Gesetz gesteht dem Aufsichtsrat in Angelegenheiten der Geschäftsführung kein Weisungsrecht gegenüber dem Vorstand zu. Im Widerspruch hierzu hat jedoch in einer ganzen Reihe von Gesellschaften der Aufsichtsrat grundsätzlich das 'letzte Wort', sofern Meinungsverschiedenheiten zwischen ihm und dem Vorstand über bestimmte Angelegenheiten der Geschäftsführung bestehen. Darüber hinaus wird in einigen Gesellschaften dem Aufsichtsrat sogar ein absolutes Weisungsrecht eingeräumt.²⁾ In letzterem Fall ist die vom Gesetz vorgesehene Zuständigkeitsordnung praktisch durch interne Regelung außer

1) Vgl. WERTH, Heinz - Jürgen: a.a.O., S. 75. Im Rahmen dieser umfangreichen empirischen Untersuchung über das Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat in deutschen Aktiengesellschaften konnte u.a. kein einziger Fall festgestellt werden, in dem der Vorstand auch nur beantragt hätte, die durch den Aufsichtsrat verweigerte Zustimmung durch die der Hauptversammlung zu ersetzen (S. 74f).

2) Ebenda, S. 82 ff.

Kraft gesetzt, auch wenn das eindeutig dem Gesetz widerspricht. Hier vertritt der Vorstand zwar noch formell die Gesellschaft und tritt nach außen hin auch als der Träger der Unternehmens- bzw. Konzernleitung auf, in Wirklichkeit aber wird die Leitung vom Aufsichtsrat der Gesellschaft ausgeübt.

Die im Aktiengesetz vorgenommene Abgrenzung der Zuständigkeit der drei Organe der Aktiengesellschaft ist zwingend, und das Gesetz verbietet es, diese Ordnung durch abweichende Bestimmungen im Innenverhältnis aufzuheben.¹⁾ Eine Einschränkung dieses Verbotes ist jedoch zulässig durch

- (a) die Bestimmung, daß in der Satzung oder durch einen Aufsichtsratsbeschluß angeordnet werden kann, daß bestimmte Geschäfte oder Arten von Geschäften vom Vorstand nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates vorgenommen werden können (§ 111 Abs. 4 S. 2 AktG), und durch
- (b) das Recht für den Aufsichtsrat, für die Geschäftsführung des Vorstandes eine Geschäftsordnung zu erlassen (§ 77 Abs. 2).

Bei den Geschäften und Maßnahmen, deren Durchführung der Aufsichtsrat laut Satzung oder eines besonderen Beschlusses an seine Zustimmung bindet, kann es sich bei den Aktiengesellschaften inhaltlich um sehr verschiedene Angelegenheiten der Geschäftsführung handeln. Im allgemeinen werden es aber solche Geschäfte sein, die wegen ihrer Größe, ihrer besonderen Art oder ihres einmaligen Charakters über den laufenden normalen Geschäfts-

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, Vorbemerkung zum 4. Teil des ersten Buches, a.a.O., S. 96.

verkehr hinausgehen.¹⁾ Darunter fallen in der Regel auch grundsätzliche und außergewöhnliche Geschäfte und Maßnahmen, die die Leitung der Konzerngesellschaften betreffen.²⁾

Die gesetzliche Zulässigkeit der Zustimmungsvorbehalte für den Aufsichtsrat setzt jedoch voraus, daß nur ganz bestimmte, genau bezeichnete Geschäfte und Arten von Geschäften der Zustimmung des Aufsichtsrates vorbehalten werden können und daß es unzulässig ist, von diesem Recht in so umfassender Weise Gebrauch zu machen, daß es einem allgemeinen Weisungsrecht für den Aufsichtsrat gegenüber dem Vorstand gleichkommt.³⁾ Im Prinzip handelt es sich deshalb bei der Einflußnahme des Aufsichtsrates auf die Geschäftsführung durch die Bindung einer Reihe von Geschäften und Maßnahmen an seine Zustimmung um eine mehr oder weniger passive Mitwirkung, die sich darauf beschränkt, bestimmte vom Vorstand zur Durchführung vorgeschlagene Geschäfte gutzuheißen oder sie abzulehnen.

Die Grenze zwischen passiver und aktiver Teilnahme an der Geschäftsführung wird allerdings schwimmend, wenn sich der Aufsichtsrat auch zu solchen Angelegenheiten des Unternehmens bzw. des Konzerns die Zustimmung vorbehält, die in den Bereich der Bestimmung der grundsätzlichen Geschäftspolitik vordringen. Diese Grenze wird eindeutig überschritten, wenn ein Aufsichtsrat von seinem Recht Gebrauch macht, eine Geschäftsordnung für die Geschäftsführung des Vorstandes aufzustellen

-
- 1) Vgl. Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Leitungsorganisation. Die Organisation der Unternehmensleitung, Köln und Opladen 1958, S. 69.
 - 2) Vgl. WERTH, Heinz - Jürgen: a.a.O., S. 69 ff.
 - 3) Vgl. GODIN - WILHELM: Aktiengesetz, 3. Auflage, Band I, Berlin 1967, § 111, Anm. 2, S. 585.

und in dieser dann die Richtlinien für die Geschäftsführung festzulegen.¹⁾ Denn "wer die Geschäftspolitik der Gesellschaft vorschreibt, hat den entscheidenden Einfluß auf das Leben der Gesellschaft und damit entscheidende Bedeutung unter den Willensträgern, den Organen."²⁾ Es dürfte allerdings zu den Ausnahmen zählen, daß der Aufsichtsrat einer Gesellschaft allein die Richtlinien der Gesellschaft bestimmt. Sofern der Aufsichtsrat überhaupt an der Formulierung der Grundsätze für die Geschäftspolitik beteiligt ist, wird er das fast immer nur gemeinsam mit dem Vorstand tun.³⁾ Aber seine Teilnahme genügt, um ihm eine direkte und aktive Einflußnahme auf die grundsätzliche Geschäftsführung zu ermöglichen.

Die Existenz und die Bedeutung der hier angedeuteten, von den gesetzlichen Regelungen abweichenden Verteilung der Zuständigkeiten in der Geschäftsführung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand sind nicht zu übersehen. Aber das Verhältnis von Aufsichtsrat und Vorstand einer Aktiengesellschaft im Hinblick auf die Geschäftsführung der Gesellschaft und die Leitung eines Konzerns kann nicht allein anhand der formellen Vorschriften des Gesetzes, der Satzung oder einer Geschäftsordnung beurteilt werden. Die Positionen dieser beiden Organe zueinander werden außer durch die gesetzlichen und satzungs- oder geschäftsordnungsmäßigen Regelungen noch durch weitere Momente bestimmt, die ihre Wurzeln u.a. in der besonderen personellen Zusammensetzung der beiden Gremien, in den spezifischen zwischenmenschlichen

1) Zur Abgrenzung der Kompetenzen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand durch eine Geschäftsordnung vgl. im einzelnen Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Leitungsorganisation, a.a.O., S. 67 ff.

2) Vgl. WERTH, Heinz - Jürgen: a.a.O., S. 85.

3) Ebenda, S. 86 ff.

Beziehungen ihrer Mitglieder, in dem Können und den Persönlichkeiten dieser Personen oder in der Intensität ihres Interesses an den Zielen und dem Schicksal des betreffenden Unternehmens haben. Informelle Bitten, Empfehlungen, Ratschläge usw. werden entsprechend die Mittel der Einflußnahme des Aufsichtsrates auf den Vorstand sein, und sie dürften in der Regel so viel Gewicht haben, um den Vorstand zur Befolgung der 'Wünsche' des Aufsichtsrates zu veranlassen, ohne daß es dazu des Pochens auf die Satzung oder eine Geschäftsordnung oder des Erteilens von Weisungen durch den Aufsichtsrat bedarf.

Durch seine Funktion, den Vorstand alle fünf Jahre neu zu bestellen, besitzt der Aufsichtsrat ihm gegenüber grundsätzlich die formelle Autorität, um seiner Einflußnahme eine prinzipielle Verbindlichkeit zu verleihen. Allerdings gilt es hier zu berücksichtigen, daß diese Autorität nicht in jedem Fall beliebig ausgespielt werden kann. Ein Vorstand, der längere Zeit einen Konzern geleitet hat, der über die wichtigsten, den Konzern betreffenden Informationen verfügt, der das Vertrauen wichtiger Kunden, der Banken und Behörden genießt, und dessen Vertrauenspersonen Schlüsselpositionen im Konzern innehaben, kann oft nicht ohne beträchtliche wirtschaftliche Nachteile für den Konzern von der Leitung abgesetzt werden. Die formelle Autorität eines Aufsichtsrates kann hierdurch in nicht unbeträchtlichem Maße abgeschwächt werden.

Bei der Untersuchung des Verhältnisses Vorstand - Aufsichtsrat muß andererseits berücksichtigt werden, daß besonders in Publikumsgesellschaften der Vorstand darum bemüht sein wird, der Hauptversammlung nur solche Personen zur Wahl in den Aufsichtsrat vorzuschlagen, denen er ein besonderes Vertrauen entgegenbringt, und von denen er annimmt, daß sie zu einer solchen Zusammenarbeit im

Unternehmen bereit sein werden, wie sie ihm - dem Vorstand - vorschwebt. Schafft er es, vor allem mit Hilfe der das Depotstimmrecht ausübenden Banken, solche Personen in den Aufsichtsrat zu bringen, so ist kaum anzunehmen, daß dieser Aufsichtsrat dann nicht seinerseits in den Angelegenheiten den Empfehlungen und Vorschlägen des Vorstandes folgen wird, in denen er zu entscheiden hat.

Letztlich ist die Gewichtsverteilung zwischen den beiden Organen häufig weitgehend informeller Art, ungleich in den verschiedenen Gesellschaften, ungleich im Zeitablauf und zum größten Teil unsichtbar für Außenstehende, so daß sie schließlich einer exakten Untersuchung nicht zugänglich ist. Darauf weist auch das Ergebnis der Untersuchung von Werth hin, in der 63 % der antwortenden Gesellschaften auf die Frage nach dem Umfang der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse ihres Aufsichtsrates keine Auskunft gaben bzw. die Frage mit "entfällt" beantworteten.¹⁾

Mit diesem Vorbehalt kann jedoch von folgender grundsätzlichen Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ausgegangen werden:

Die Richtlinien für die Grundzüge der Geschäftspolitik einer Aktiengesellschaft werden in der Mehrzahl der Fälle vom Aufsichtsrat und vom Vorstand der Gesellschaft gemeinsam bestimmt. Außerdem behält sich der Aufsichtsrat in der Regel die Zustimmung zu Geschäften und Maßnahmen vor, die von besonderer Bedeutung für die Gesellschaft sind. Die Begründung, Veränderung oder Aufgabe eines Konzernverhältnisses ist zu den außergewöhnlichen Geschäften zu rechnen und deshalb nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Aufsichtsrates möglich.

1) Vgl. WERTH, Heinz - Jürgen: a.a.O., S. 78 ff.

Die Konzeption über die einheitliche Leitung einer Konzerngesellschaft ist ein Bestandteil der Richtlinien für die allgemeine Geschäftspolitik des herrschenden Unternehmens, und sie unterliegt damit ebenfalls dem Einfluß des Aufsichtsrates. Träger einer einheitlichen Konzernleitung sind demnach - soweit es die Bestimmung ihrer konzernpolitischen Grundlagen betrifft - gewöhnlich sowohl der Vorstand als auch der Aufsichtsrat der Konzernobergesellschaft. Diese Gleichrangigkeit ist um so eher gegeben, je dezentraler ein Konzern geleitet wird, d.h. je mehr sich eine Konzernspitze darauf beschränkt, nur über die grundsätzlichen Angelegenheiten der abhängigen Gesellschaften zu entscheiden. Die aktive Ausübung der Geschäftsführung, die die praktische Leitung der Konzerngesellschaften einschließt, liegt jedoch unabdingbar bei dem Vorstand der herrschenden Gesellschaft. Inwieweit es mit der gleichermaßen unteilbaren Verantwortung, die der Vorstand für die Ausübung der Unternehmens- und Konzernleitung zu tragen hat, vereinbar ist, wenn der Aufsichtsrat über das ihm gesetzlich zustehende Maß hinaus Einfluß auf die Geschäftsführung ausübt, ohne auch eine entsprechende Verantwortung dafür zu tragen, mag hier dahingestellt bleiben.¹⁾

Die Abgrenzung der Zuständigkeiten der Gesellschaftsorgane für die Geschäftsführung einer Aktiengesellschaft, wie sie bisher dargestellt wurde und wie sie weitgehend der aktienrechtlichen Zuständigkeitsordnung entspricht, trifft für eine Konzerngesellschaft in der Form der Aktiengesellschaft nur dann zu, wenn es sich bei ihr um das herrschende Unternehmen handelt. In einer abhängigen Konzerngesellschaft hingegen haben die konzernmäßigen Bindungen "das aktienrechtliche

1) Vgl. dazu GUTENBERG, Erich: a.a.O., S. 41 ff.

Kräftespiel zwischen den Organen der Gesellschaft aus den Angeln gehoben."¹⁾ Die Leitung abhängiger Unternehmen erfolgt durch die herrschende Gesellschaft und damit durch eine Stelle, die außerhalb der gesetzlichen Zuständigkeitsordnung der Gesellschaftsorgane steht. Auch die Wege, über die die Leitung erfolgt sowie die Art und Weise ihrer Ausübung entziehen sich überwiegend jeder rechtlichen Ordnung.

In den meisten Konzernen beherrscht die Obergesellschaft auf Grund einer kapitalmäßigen Beteiligung die Hauptversammlungen der abhängigen Gesellschaften. Dadurch wird es ihr möglich, die Zusammensetzung der Aufsichtsräte dieser Gesellschaften maßgeblich zu beeinflussen, d.h. Mitglieder des eigenen Vorstandes oder zumindest Vertrauenspersonen in ihre Aufsichtsräte zu wählen. Hiermit sind für das herrschende Unternehmen die Voraussetzungen geschaffen, um als Großaktionär seine Macht im übrigen außerhalb der Hauptversammlung auszuüben.²⁾ Die Konzernspitze hat es nunmehr weitgehend in der Hand, in der einzelnen Konzerngesellschaft einen Vorstand bestellen zu lassen, der in seiner Geschäftsführung die Konzerninteressen wahrt. Darüber hinaus kann sie durch den Aufsichtsrat die Grundzüge der Geschäftsführung eines solchen Vorstandes in ihrem Sinne festlegen lassen, oder sie läßt den Aufsichtsrat selbst in solch starkem Maße Geschäftsführungsfunktionen wahrnehmen, daß - vom Standpunkt des herrschenden Unternehmens aus gesehen - im Extremfall "der Vorstand zum Angestellten, die Gesellschaft zur Organisationsform für eine Betriebsabteilung (wird)."³⁾

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, Vorbemerkung zum dritten Buch, a.a.O., S. 373.

2) Vgl. hierzu im einzelnen die Ausführungen auf Seite 232 ff dieser Arbeit.

3) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, Vorbemerkung zum dritten Buch, a.a.O., S. 373.

Es bleibt hier noch zu klären, in welchem Umfang die Arbeitnehmer durch die gesetzlich geregelte Mitbestimmung einen Einfluß auf die Leitung der Aktiengesellschaft und damit auf die Leitung eines Konzerns ausüben können.

Das Mitbestimmungsgesetz¹⁾ beeinflusst in Unternehmen des Montanbereiches die Zusammensetzung sowohl des Aufsichtsrates als auch die des Vorstandes. Im Bergbau und in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie wird der Aufsichtsrat aus vier Vertretern der Anteilseigner des betreffenden Unternehmens und einem weiteren Mitglied, vier Vertretern der Arbeitnehmer und einem weiteren Mitglied und dem sogenannten 'elften Mann' gebildet.²⁾ Handelt es sich um ein herrschendes Unternehmen, bei dem die Voraussetzungen des Mitbestimmungsgesetzes nicht vorliegen, der Unternehmenszweck des Konzerns jedoch weitgehend von abhängigen Unternehmen des Montanbereiches gekennzeichnet wird, so setzt sich sein Aufsichtsrat aus sieben Vertretern der Anteilseigner, sieben Vertretern der Arbeitnehmer und dem sogenannten 'fünfzehnten Mann' zusammen.³⁾ In den Aktiengesellschaften der anderen Wirtschaftszweige besteht der Aufsichtsrat auf Grund des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 zu einem Drittel aus Vertretern der Arbeitnehmer.⁴⁾

1) Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 21.5.1951.

2) Vgl. § 96 Abs. 1 AktG in Verbindung mit § 4 des Mitbestimmungsgesetzes.

3) Vgl. § 96 Abs.1 AktG in Verbindung mit §§ 3 und 5 des Gesetzes zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 7.6.1956 (sogen. 'Holding - Novelle').

4) Vgl. § 96 Abs. 1 AktG in Verbindung mit § 76 des Betriebsverfassungsgesetzes (BVG).

Im Hinblick auf die Abhängigkeit der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat von der Zahl der Arbeitnehmer der betreffenden Gesellschaft kommt für Konzernobergesellschaften eine weitere Sonderregelung zum Zuge:¹⁾

die Arbeitnehmer der Betriebe eines Konzernunternehmens gelten dann als Arbeitnehmer des herrschenden Unternehmens, "wenn zwischen den Unternehmen ein Beherrschungsvertrag besteht oder das abhängige Unternehmen in das herrschende Unternehmen eingegliedert ist."²⁾

Durch die Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften werden sie zu Mitträgern der vom Gesetz dem Aufsichtsrat übertragenen Kontroll- und Beratungsfunktion. Inwieweit ihnen darüber hinaus vom Aufsichtsrat aus ein Einfluß auf die Geschäftsführung des Vorstandes zukommen kann, wurde oben angedeutet. Besonders bei den paritätisch besetzten Aufsichtsräten gilt es jedoch bei der Beurteilung ihrer indirekten Mitwirkung an der Geschäftsführung zu berücksichtigen, daß in der Regel weder die Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat noch der Vorstand daran interessiert sind, den Vertretern von Arbeitnehmern bzw. Gewerkschaften einen größeren Einblick in oder gar Einfluß auf die Geschäftsführung zu gewähren, als es der Gesetzgeber vorgesehen hat. Andererseits versuchen die Vertreter der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften, von ihrem Mitbestimmungsrecht weitestgehend Gebrauch zu machen. Da jedoch keine der beiden Seiten in der Lage ist, den Auf-

1) Bei Aktiengesellschaften, die Familiengesellschaften sind, sowie bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung und den anderen in § 77 BVG genannten juristischen Personen hängt die Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat von einer Beschäftigung von mind. 500 Arbeitnehmern ab (§§ 76 Abs. 6, 77 BVG).

2) Vgl. § 40 des Einführungsgesetzes zum Aktiengesetz in Verbindung mit §§ 76 und 77 BVG.

sichtsrat zu majorisieren, so wird sich seine Tätigkeit kaum über den gesetzlich vorgesehenen Umfang hinaus ausdehnen.

In den Unternehmen des Montanbereiches ist die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auch auf den Vorstand ausgedehnt worden: als gleichberechtigtes Mitglied muß ihm ein Arbeitsdirektor angehören.¹⁾ Aber auch an der materiellen Bedeutung dieser Bestimmung muß gezweifelt werden. Betrachtet man das vorherrschende Prinzip der Entscheidungsfällung im Vorstand²⁾, so ist festzustellen, daß die meisten Gesellschaften die in § 77 Abs. 1 AktG vorgesehene Kassationskollegialität³⁾ als das Grundprinzip der Geschäftsführung nach innen in das Mehrheitsprinzip abändern, was das Gesetz zuläßt. Werden jedoch Beschlüsse des Vorstandes nach dem Mehrheitsprinzip gefaßt, so dürfte damit dem Arbeitsdirektor grundsätzlich die Möglichkeit genommen sein, auf die Angelegenheiten, die außerhalb seines Ressorts liegen und über die der Vorstand gemeinsam beschließt, entscheidend einzuwirken.

2.2 Die Institutionalisierung der Konzernleitung

Die einheitliche Leitung im Konzern bedarf der Institutionalisierung, d.h. der Bildung eines Leitungs- und Verwaltungsapparates, um den an sie gestellten Anforde-

1) Vgl. § 13 des Mitbestimmungsgesetzes.

2) Vgl. hierzu Seite 161 ff dieser Arbeit.

3) Mehrere Vorstandsmitglieder sind nur gemeinschaftlich zur Geschäftsführung befugt, und bei dem Widerspruch eines Mitgliedes muß die entsprechende Geschäftsführungsmaßnahme unterbleiben.

rungen gerecht werden zu können.¹⁾ Ihm sind sowohl die Führungsorgane selbst als auch alle Personen und Sachen zuzurechnen, deren Dienste sich diese Organe zu ihrer Unterstützung bei der Wahrnehmung ihrer Leitungsfunktionen bedienen. In Anlehnung an den Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft bezeichnen wir diesen Leitungs- und Verwaltungsapparat der Konzernleitung im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Konzernhauptverwaltung.²⁾ Der Träger der eigentlichen Konzernleitung, der Vorstand des herrschenden Unternehmens, wird Konzernvorstand genannt.

Nicht in jedem Fall richten die Konzerne eine besondere Konzernhauptverwaltung ein, die ausschließlich Verwaltungsaufgaben im Rahmen der Konzernleitung wahrnimmt. Häufig erfolgt die Verwaltung der Konzerne durch den Verwaltungsapparat eines herrschenden Unternehmens, das selbst für den Markt produziert oder Dienstleistungen erbringt. Der Vorstand einer solchen Obergesellschaft ist gleichzeitig Träger der Konzernleitung, und die Verwaltungsaufgaben der Konzernleitung werden von dem Verwaltungsapparat dieser Gesellschaft erfüllt.

Eine derartige Vermischung von Leitungs- und Verwaltungsaufgaben sowohl für das herrschende Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen als auch für den Kon-

1) In Anlehnung an FISCHER verstehen wir unter Verwaltung folgende Funktionen: Rechnungswesen, Organisation und Revision, Sozial- und Personalabteilung, Rechts- und Steuerangelegenheiten, volks- und betriebswirtschaftliche Fragen, Überwachung und Regelung des Zahlungs- und Kreditverkehrs, Anlagen- und Vermögensverwaltung, Kapital- und Zinsendienst. Vgl. FISCHER, Guido: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. erweiterte Auflage, Heidelberg 1964, S. 51.

2) Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Konzernorganisation, a.a.O., S. 33 ff.

zern wird aufgehoben, sobald die herrschende Gesellschaft eine besondere Konzernhauptverwaltung einrichtet, wenn auch zunächst nur als rechtlich unselbständigen Teil der Obergesellschaft. Das ist spätestens dann erforderlich, wenn die Zahl und die Größe der Konzerngesellschaften die Wahrnehmung der Leitungs- und Verwaltungsfunktionen, die alle diese Gesellschaften betreffen, allein durch die Obergesellschaft zu unübersichtlich und bürokratisch werden läßt. Auch bei dieser Konstruktion, bei der eine rechtlich unselbständige Konzernverwaltung innerhalb eines herrschenden Unternehmens entsteht, das selbst mit seinen Erzeugnissen oder Dienstleistungen am Markt auftritt, ist der Träger der Konzernleitung noch mit dem Träger der Leitung dieses Unternehmens identisch. Die Verwaltungsfunktionen aber, die die Funktionsfähigkeit der Konzernleitung selbst voraussetzt sowie andere, aus den abhängigen Unternehmen ausgegliederte Verwaltungsfunktionen werden organisatorisch von der Verwaltung der Obergesellschaft getrennt. In der Praxis herrscht diese Form der Konzernverwaltung vor.

Die letzte Stufe einer selbständigen Konzernhauptverwaltung liegt dann vor, wenn ihr auch die juristische Selbständigkeit gegeben und dieses Unternehmen eigens zu dem Zweck gegründet wird, die Beteiligungen an den Tochtergesellschaften zusammenzufassen und ihr die Leitung des Konzerns zu übertragen. Bei einer solchen Gesellschaft handelt es sich dann um eine reine Verwaltungsgesellschaft, eine geschäftsführende Holding¹⁾ (Dachgesellschaft, Kontrollgesellschaft), die neben den Verwaltungsarbeiten, die ein derartiger Leitungs- und

1) 'Geschäftsführende' Holding deshalb, um sie von den reinen Beteiligungsgesellschaften (Investmentgesellschaften) zu unterscheiden, die aus rein finanzpolitischen Erwägungen gegründet werden, nicht aber zur Ausübung einer einheitlichen Leitung der Gesellschaften, an denen sie beteiligt sind.

Verwaltungsapparat für seinen eigenen Betrieb erfordert¹⁾, in unterschiedlichem Umfang auch für die abhängigen Gesellschaften Verwaltungsaufgaben wahrnimmt. Hierbei handelt es sich vor allem um Stabsfunktionen wie Recht, Organisation, Revision usw.. Träger der Konzernleitung ist in diesem Fall der Vorstand der Holding.

3 Aufgaben der Konzernleitung

3.1 Traditionelle Definitionen der Leitungsaufgabe

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich vor allem im Rahmen der traditionellen Organisationslehre intensiv darum bemüht, die grundsätzlichen Aufgaben zu formulieren, die einer Unternehmensleitung obliegen.²⁾ Den gleichen Versuch, allerdings von einer anderen Position aus, machen immer wieder Leiter erfolgreicher und bekannter Unternehmen.³⁾ Auch innerhalb größerer Unternehmen selbst ist man bestrebt, in Organisationshandbüchern die Aufgaben mehr oder weniger genau zu umreißen, die von der jeweiligen Unternehmensleitung wahrzunehmen sind.⁴⁾ Diese Versuche, die Leitungsaufgaben zu definieren,

-
- 1) Der Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft nennt diese Aufgaben Eigenverwaltungsaufgaben, um sie von den Verwaltungsaufgaben zu unterscheiden, die für die Konzerngesellschaften ausgeübt werden. Vgl. Arbeitskreis Professor Dr. Krähe: Konzernorganisation, a.a.O., S. 59 ff.
 - 2) Vgl. u.a. ALLEN, Louis A.: Management und Organisation, Gütersloh 1961, S. 33 ff; FISCHER, Guido: Die Führung von Betrieben, Stuttgart 1961, S. 34 ff; GUTENBERG, Erich: a.a.O., S. 59 ff; HOLDEN - FISH - SMITH: Industrielle Führungskunst, Essen 1957, S. 42 ff.
 - 3) Vgl. SLOAN, Alfred P.Jr.: Meine Jahre mit General Motors, München 1966; ZANGEN, Wilhelm: Praxis der industriellen Unternehmensführung, 2. Auflage, Essen 1962.
 - 4) Vgl. z.B. STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 20 ff.

haben fast immer die Leitung eines Einzelunternehmens zum Gegenstand. Nur wenige Autoren befassen sich speziell mit Leitungsaufgaben im Konzern.¹⁾ Definiert man den Konzern als Unternehmenseinheit, und legt man dabei die Unterordnung aller Gesellschaften eines Konzerns unter eine einheitliche Leitung als das entscheidende Kriterium zugrunde, so muß man jedoch im Prinzip auch für die Konzernleitung die Grundsätze gelten lassen, die für die Leitung von Einheitsunternehmen entwickelt wurden. Denn so, wie man von der einheitlichen Konzernleitung spricht, so könnte man denselben Sachverhalt auch mit der 'Leitung des Konzerns als eine Unternehmenseinheit' bezeichnen.

Innerhalb des allgemeinen Aufgabenkataloges haben jedoch die verschiedenen Funktionen für die Konzernleitung eine andere Bedeutung als für die Leitung eines Einzelunternehmens, weil

- (a) es im Konzern im Gegensatz zu einem Einzelunternehmen nicht nur verschiedene Funktionen (Einkauf, Produktion, Verkauf usw.), sondern verschiedene Funktionsgruppen (Konzernunternehmen) zu einer funktionsfähigen Einheit zu verknüpfen gilt,²⁾
- (b) die Leiter von Konzerngesellschaften gewöhnlich eine größere Selbständigkeit als die Funktionsleiter im Einzelunternehmen haben, und weil
- (c) der Konzern normalerweise eine größere Wirtschaftseinheit darstellt als ein Einzelunternehmen.

1) Vgl. KEYSERS, Ewald: Die Organisation von Konzernen. Führungsprobleme deutscher und amerikanischer Unternehmensverbunde, Diss. Köln 1955, S. 125 ff; Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Konzernorganisation, a.a.O., S. 42 ff; MELLEROWICZ, Konrad: Unternehmenspolitik, Bd. III, Freiburg 1963, S. 552 ff.

2) Vgl. MELLEROWICZ, Konrad: a.a.O., S. 552.

So werden für die Konzernleitung vor allem Aufgaben der Organisation, Koordination und Kontrolle betont, da die einzelnen Teile eines Unternehmens um so spürbarer auseinanderstreben und die Kooperationsfähigkeit des Ganzen um so eher verlorenght, je größer ein Unternehmen ist.¹⁾ Grundsätzlich können jedoch die wesentlichsten Leitungsaufgaben, die für die Einzelunternehmen genannt werden, in gleicher Weise auch für den Konzern bestehen. Stieglitz und Janger haben die Organisationshandbücher von 74 amerikanischen Konzernen u.a. in dieser Hinsicht untersucht, und sie kamen dabei zu dem Ergebnis, daß folgende zehn Funktionen am häufigsten zu den grundsätzlichen Aufgaben eines Konzernvorstandes gezählt werden:²⁾

1. Determine the basic objectives.
2. Establish priorities in terms of objectives, and allocate resources on the basis of these priorities.
3. Plan, long- und short-range, for the achievement of the objectives.
4. Set the moral tone of the company by formulating policies that will govern the conduct of the business.
5. Organize the enterprise - determine who shall do what and make the attendant delegations of authority.
6. Select and develop the key men who will be accountable for major aspects of the business.
7. Exercise control to see that the objectives are achieved in accordance with basic company policy.

1) Vgl. MAYNTZ, Renate: Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1966, S. 17 und 36.

2) Vgl. STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 21.

8. Promote a climate for high motivation and dedication to corporate objectives.
9. Develop and select the successor or successors who will perpetuate the company.
10. Represent the company in relations with the public, stockholders, government, and business associates.

Außer diesen, für Unternehmens- wie Konzernleitung gleichermaßen als 'klassisch' zu bezeichnenden Aufgaben sieht sich der Vorstand eines Konzerns einer Aufgabe gegenüber, die sich für den Vorstand eines Einzelunternehmens nicht stellt: die Angliederung bisher selbständiger Unternehmen und ihre Integration in die Konzernorganisation. Diese besondere Aufgabe aber kann für einen Konzernvorstand von überragender Bedeutung sein und den größten Teil seiner Arbeit beanspruchen.¹⁾

Die zahlreichen Bemühungen, eine allgemeingültige Definition der Leitungsaufgabe an der Spitze eines Unternehmens bzw. Konzerns zu finden, sind keineswegs einheitlich. Es gibt kaum zwei Autoren oder Unternehmen, die in ihren Auffassungen darüber übereinstimmen, was im einzelnen als Aufgabe einer Unternehmens- bzw. Konzernleitung anzusehen ist. "The catalogue of managerial functions is by no means standardized. The terminology itself is complex: simply to list the activities managers undertake in their executive capacities would be an extensive task, and to attempt then to analyse each activity would produce further confusion."²⁾ Diese Vielfalt und Uneinheitlichkeit ist eine Widerspiegelung der praktischen Verhältnisse. Die Zusammensetzung der Leitungs-

1) Vgl. hierzu im einzelnen Seite 193 ff dieser Arbeit.

2) Vgl. KOONTZ, H. und O'DONNEL, C.: Principles of Management, New York 1955, S. 34; vgl. auch BLEICHER, Knut: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen, Berlin 1966, S. 128 f.

aufgaben und die Rangfolge ihrer Bedeutung stimmen in keinen zwei Unternehmen oder Konzernen genau überein. Im Konzern ist es vor allem seine spezifische Größe, sein besonderes Fertigungsprogramm, seine wirtschaftliche und organisatorische Struktur, die geographische Lage seiner verschiedenen Teile, seine besondere historische Entwicklung und die besonderen Persönlichkeiten an der Spitze des Konzerns und der verschiedenen Konzerngesellschaften, was zusammen oder einzeln die Aufgaben einer Konzernleitung im konkreten Fall auf besondere, von Konzern zu Konzern unterschiedliche Weise prägt.

Unabhängig davon, wie der Aufgabenkatalog im Einzelfall aussieht, wird die Vielzahl der spezifischen Einzelaufgaben allgemein unter folgenden Funktionen formell zusammengefaßt: Zielsetzung, Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle. Aber auch mit einer solchen Einteilung läßt sich noch keine jederzeit gültige Aussage über die konkreten Aufgaben machen, die grundsätzlich Bestandteil jeder Konzernleitung sind. Einmal deswegen nicht, weil der Inhalt dieser Funktionen aus den oben genannten Gründen nicht in allgemeingültiger Weise formuliert werden kann.¹⁾ Zum anderen kann und muß die Ausübung dieser Funktionen von dem Konzernvorstand weitestgehend an dafür besonders geeignete Träger innerhalb der Konzernorganisation delegiert werden. Kein Konzernvorstand verfügt über die fachliche Qualifikation und über die Zeit, um auch nur die wichtigsten Aufgaben innerhalb dieser Funktionsbereiche sämtlich selbst wahrnehmen zu können.

Autoren, die auf diesen Umstand hinweisen, sehen als primäre Leitungsaufgabe eines Vorstandes dann u.a. die Ideenschöpfung, das Formulieren der Unternehmensziele,

1) Vgl. KOSIOL, Erich: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 123.

die Übernahme der Verantwortung für die von ihm getroffenen Entscheidungen, die Auswahl geeigneter Mitarbeiter oder allgemein die Menschenführung im Zusammenhang mit der Aufgabe, Anordnungen zu erteilen.¹⁾ Teilweise wird in diesem Zusammenhang auch bereits auf das Treffen von Entscheidungen als eine der wesentlichsten Aufgaben der Unternehmens- und Konzernleitung hingewiesen, womit angedeutet wird, was letztlich allen Aufgaben, die an der Spitze eines Unternehmens bzw. Konzerns wahrgenommen werden, gemeinsam ist: die Entscheidung.²⁾

3.2 Die moderne Definition: die Leitungsaufgabe als Entscheidung

Ob es sich bei den Aufgaben der Konzernleitung im einzelnen um eine Aufgabe der Zielsetzung, der Planung, der Organisation, der Koordination oder der Kontrolle handelt, ob der Inhalt der jeweiligen Aufgaben den Konzern in seiner Gesamtheit betrifft oder nur ein einzelnes Konzernunternehmen oder in einem solchen Unternehmen den Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-, Finanz- oder Verwaltungsbereich, immer ist damit für den Konzernvorstand die Notwendigkeit verbunden, entscheiden zu müssen, ob etwas getan werden soll und was zu tun ist. Es erscheint deshalb sinnvoll, die Entscheidung zum wesentlichsten Kennzeichen der Funktion 'Leiten' zu machen. Diese Verknüpfung der beiden Begriffe

1) Vgl. u.a. SANDIG, Kurt: Die Führung des Betriebes - Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1953, S. 15; HAX, Karl: Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, Nr. 11, 1959, S. 605 ff; GROCHLA, Erwin: Die Träger der Betriebsplanung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, Nr. 10, 1958, S. 511 ff.

2) Wir schließen hier die reinen Ausführungstätigkeiten, die auch von jedem Vorstandsmitglied zu erfüllen sind, aus unseren Betrachtungen aus.

hat zudem den Vorteil, daß zunächst keinerlei Aufgaben als Leitungsaufgaben ausgeschlossen werden.

Eine Entscheidung stellt keinen einzelnen, in sich abgeschlossenen Akt dar, sondern es handelt sich bei ihr um einen Prozeß, der sich aus mehreren Phasen zusammensetzt. Bei der Analyse dieses Entscheidungsprozesses lassen sich unterschiedliche Abgrenzungen der einzelnen Entscheidungsphasen und der während eines Entscheidungsprozesses durchzuführenden Verrichtungen vornehmen.¹⁾ Maßgebend dafür ist das jeweilige Problem, über das es zu entscheiden gilt und die Möglichkeit, die Teilaufgaben des Entscheidungsprozesses zu wiederholen und sie organisatorisch zu verselbständigen.²⁾ Für die Zwecke unserer Untersuchung ist es sinnvoll, den Entscheidungsprozess in folgende Teilabschnitte zu gliedern: Entscheidungsvorbereitung - Entscheidungsfällung - Anordnung des Entscheidungsergebnisses.

Die Vorbereitung von Entscheidungen faßt das Sammeln von Informationen und die auf diesen Informationen aufbauenden planenden Überlegungen über die Mittel und Möglichkeiten zusammen, ein bestimmtes, zuvor gesetztes Ziel zu verwirklichen. Dieses Ziel ist den Trägern der Entscheidungsvorbereitung als operationales Ziel vorangestellt worden, oder aber es ist nur allgemein gefaßt, und es fällt dann mit unter die Entscheidungsvorbereitungen, dieses allgemeine Ziel zu präzisieren.

1) Vgl. HEINEN, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 20 f; BLEICHER, Knut: Zur Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses in der Unternehmensorganisation, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol zum 65. Geburtstag, herausgegeben von Erwin Grochla, Berlin 1965, S. 131 ff; WACKER, Johannes: Entwicklung und Bestimmungsgründe unternehmerischer Entscheidungen, Diss. München 1963.

2) Vgl. HEINEN, Edmund: a.a.O., S. 21.

Am Ende der Vorbereitungsarbeiten steht ein eindeutiger Lösungsvorschlag für die Lösung des Entscheidungsproblems, oder es werden alternative Lösungsmöglichkeiten entwickelt. Zur Phase der Entscheidungsvorbereitung zählt auch das Sammeln und Aufbereiten von solchen Informationen, die darüber Aufschluß geben sollen, wie eine der Organisation zuvor gegebene Anordnung ausgeführt worden ist. Derartige K o n t r o l l - informationen können wiederum die Unterlagen für neue Anordnungen, sogenannte 'Korrekturentscheidungen' sein, wenn die Verwirklichung des zuvor gefaßten Beschlusses nicht mit den Absichten der die Entscheidung fällenden Stelle übereinstimmt.

In der anschließenden Phase des Entscheidungsprozesses, der Entscheidungsfällung oder Beschlußfassung, ist der eigentliche Kern des Entscheidens zu sehen: das Wählen zwischen verschiedenen Alternativen. Entscheiden bedeutet Wählen, die Entscheidung ist der bewußte Vollzug einer Wahlhandlung.¹⁾ Im Laufe dieser Phase ist der Beschluß darüber zu fassen, welcher von verschiedenen, in der Vorbereitungsphase erarbeiteten Vorschläge für die Lösung eines Problems ausgeführt werden soll. Liegt nur ein Vorschlag vor, so ist darüber zu befinden, ob dieser Vorschlag so zum Inhalt des Beschlusses werden soll, wie er unterbreitet worden war, oder ob er abgeändert werden soll. Die Wahl kann auch zwischen den Möglichkeiten bestehen, entweder einen bestimmten Vorschlag zur Durchführung anzuordnen oder aber nichts zu tun, womit der Entscheidungsprozeß abgeschlossen wäre.

Wird während der Phase der Entscheidungsfällung ein positiver Beschluß gefaßt, so folgt in dem dritten Abschnitt des Entscheidungsprozesses die Auslösung des

1) Vgl. HEINEN, Edmund: a.a.O., S. 18.

Vollzugs des Entscheidungsinhaltes.¹⁾ Es ist dafür Sorge zu tragen, daß das Wahlergebnis durch die Organisation verwirklicht wird.

3.3 Entscheidungsaufgaben der Konzernleitung

Der Vorstand eines auch nur mittelgroßen Konzerns wäre absolut überfordert, wollte man zu seinem Aufgabenbereich auch die detaillierte Vorbereitung aller von ihm zu treffenden Entscheidungen zählen. Ebenso würde er der Aufgabe nicht gerecht werden können, die von anderen Stellen durchgeführten Vorbereitungen für die von ihm zu fällenden Entscheidungen auf ihre Richtigkeit hin zu überprüfen. Ihm obliegt es im wesentlichen, die Notwendigkeit zur Fällung unternehmerischer Entscheidungen zu erkennen - auch wenn er von anderen Stellen innerhalb der Organisation oder durch das interne Kontrollsystem darauf hingewiesen wird - und die Vorbereitung dieser Entscheidungen bei dafür geeigneten Stellen zu veranlassen. Nach Abschluß der Vorbereitungsphase hat er einen entsprechenden Beschluß zu fassen, und schließlich muß er dafür sorgen, daß dieser Beschluß von der Organisation auch tatsächlich so realisiert wird, wie es seinen Vorstellungen entspricht.

Eine derartige Einschränkung der Leitungsaufgabe hat zur Folge, daß der Inhalt der an der Konzernspitze getroffenen Entscheidungen weitgehend bereits während der Vorbereitungsphase formuliert wird. Die eigentliche Aufgabe des Konzernvorstandes besteht dann nur noch in dem Wählen zwischen primär von anderen Stellen ausgearbeiteten Vorschlägen für die Lösung bestimmter Probleme und in der Anordnung des Wahlergebnisses, damit es von der Organisation realisiert wird. Das besagt jedoch nicht, daß das besondere Maß an Wissen, an Erfah-

1) Vgl. KOSIOL, Erich: a.a.O., S. 104.

rung, Urteilskraft und an Initiative der Mitglieder des Konzernvorstandes sowie andere, in ihren besonderen Persönlichkeiten ruhende Momente nicht auch Eingang in die von ihnen gefällten Beschlüsse finden und damit die Leitung des Konzerns in spezifischer Weise prägen. Mit dem Erkennen bestimmter Probleme und Entwicklungen, durch die Veranlassung, daß Vorschläge ausgearbeitet werden, wie diese Probleme zu lösen sind und wie den Entwicklungen Rechnung getragen werden kann, durch spezifische Beiträge über das Wie der Lösung und durch die endgültige Beurteilung vorgelegter Vorschläge wird auch ihr Inhalt zu einem ganz wesentlichen Teil vom Konzernvorstand selbst bestimmt.

Die Fülle der in einem komplexen Konzern zu fällenden Entscheidungen macht auch in diesem Bereich eine Arbeitsteilung erforderlich. Der Konzernvorstand kann nicht sämtliche wichtigeren Entscheidungen, die es in dem Konzern zu fällen gilt, auch nur annähernd selbst fällen. Zwar verfügen nur der Vorstand des herrschenden Unternehmens und in gewissem Umfang der Vorstand des einzelnen abhängigen Konzernunternehmens über ein "originäres" Leitungsrecht¹⁾, das sie aus dem Gesellschaftsrecht herleiten und das mit der gleichermaßen umfassenden Verantwortung für die Leitung vor dem Gesetz korrespondiert, aber auch die Delegation von aus dem "originären" Leitungsrecht abgeleiteter "derivativer" Entscheidungsbefugnis an untergeordnete Stellen macht diese Stellen zu Trägern von Leitungs- bzw. Entscheidungsgewalt. Der Vorstand einer abhängigen Konzerngesellschaft, der Leiter eines Werkes, einer Filiale, einer Abteilung oder einer Gruppe - sie alle treffen Entscheidungen entsprechend der ihnen übertragenen Auf-

1) Zur Unterscheidung zwischen "originären" und "derivativen" Entscheidungsrechten vgl. GUTENBERG, Erich: a.a.O., S. 155 ff.

gaben und der damit verbundenen Kompetenz.¹⁾ Diejenigen Mitglieder der Konzernorganisation, die lediglich Weisungen von übergeordneten Stellen entgegenzunehmen und auszuführen haben, ohne daß sie selbst Weisungen erteilen und über das **W i e** der Aufgabenerfüllung bestimmen können, üben keine Entscheidungsfunktionen mehr aus. Ihre Aufgabe besteht allein in der Ausführung.²⁾

Wenn somit bis auf die untersten Stufen auf allen anderen Ebenen einer Organisation entschieden und damit geleitet wird, was unterscheidet dann die Aufgaben eines Konzernvorstandes von denen der Leitung eines Konzernwerkes oder einer Abteilung? Zur Beantwortung dieser Frage gilt es erneut die Entscheidung zu betrachten, um den Inhalt der Aufgaben von den Merkmalen der Entscheidung her zu bestimmen, wie es Gutenberg und Stieglitz tun: der Umfang, die Reichweite und die Bedeutung einer Entscheidung bestimmen die Einordnung ihres Trägers in die Leitungshierarchie eines Konzerns.³⁾ "If a decision affects more than one unit, the authority to make the decision rests with the manager accountable for the several units. Thus, authority can be decentralized to the level where the impact of the decision is local."⁴⁾

1) Das schließt nicht aus, daß auf diesen Stufen auch Ausführungsarbeiten durchgeführt werden, wobei ihr Anteil an der Gesamtaufgabe einer Person innerhalb der Organisationshierarchie von oben nach unten zunimmt.

2) Es wäre auch eine Entscheidung, zwischen den Möglichkeiten zu wählen, einer Anordnung Folge zu leisten oder es nicht zu tun. Wir setzen hier jedoch voraus, daß eine Person, die sich zur Teilnahme an einer Organisation entschlossen hat, die ihr im Rahmen dieser Organisation übertragenen Aufgaben auch ausführt und nicht durch ihre Ablehnung ihre weitere Teilnahme an der Organisation in Frage stellt.

3) Vgl. GUTENBERG, Erich: a.a.O., S. 59 ff.

4) Vgl. STIEGLITZ, Harold: Corporate Organization Structures, National Industrial Conference Board, Inc., Studies in Personel Policy, No. 183, New York 1961, S. 10.

Entscheidungen darüber, welche Ziele der Konzern in seiner Gesamtheit und welche Teilziele die verschiedenen Konzerngesellschaften anzustreben haben, mit welchen grundsätzlichen Mitteln und auf welche Art und Weise die Ziele verwirklicht werden sollen, welche Rolle dabei den einzelnen Konzernunternehmen in der Gegenwart und in der Zukunft zukommen soll, und wie ihre Rollen aufeinander abzustimmen sind - derartige Entscheidungen können nur von dem Konzernvorstand getroffen werden. Es sind Entscheidungen, die deswegen nur an der Spitze des Konzerns gefällt werden können, weil nur dort die Informationen aus sämtlichen Bereichen des Konzerns zusammenlaufen und ein entsprechender Überblick über die Lage und Entwicklung des gesamten Konzerns besteht, der die Voraussetzung für das Fällendeckung dieser wichtigsten Entscheidungen bildet. Damit ist die Führungsentscheidung der Konzernspitze gegenüber den Entscheidungen darunter liegender Instanzen abgegrenzt: alle Entscheidungen, "die für den Bestand und die Zukunft des Unternehmens (des Konzerns, Anm. d.V.) von unmittelbarer Bedeutung sind und die nur aus dem Ganzen des Unternehmens (des Konzerns, s.o.) heraus getroffen werden können", sind echte Führungsentscheidungen.¹⁾

Will man zu weiteren allgemeingültigen Aussagen darüber gelangen, worin die Leitungsaufgabe eines Konzernvorstandes im einzelnen besteht, wie er ihr am besten gerecht werden kann, und welche organisatorischen und rechtlichen Möglichkeiten sich dafür bieten, so darf diese, allgemein als Entscheiden definierte Aufgabe nicht isoliert für sich gesehen werden. Die an der Spitze eines Konzerns gefällten Entscheidungen sind integrierte Bestandteile des in einem Konzern statt-

1) Vgl. GUTENBERG, Erich: a.a.O., S. 61.

findenden Entscheidungsprozesses, und es gilt, die Konzernleitung in Abhängigkeit von diesem Entscheidungsprozeß und den in ihn eingeschalteten Entscheidungsträgern zu untersuchen. Sie sind es, die die Bedingungen für Umfang, Form und Mittel der einheitlichen Leitung im Konzern setzen.

3.4 Führungsentscheidungen als Bestandteil des organisatorischen Entscheidungsprozesses-----

Die traditionelle Betriebswirtschaftslehre setzte in ihrem Unternehmensmodell Unternehmen und Unternehmensführung als Entscheidungsträger gleich. Sie sah in beiden eine Entscheidungseinheit.¹⁾ Das bedeutete, daß die Willensbildung an der Unternehmensspitze als die Willensbildung des gesamten Komplexes "Unternehmen" galt. Von dieser Position aus wurden allgemeine Grundsätze für die optimale Organisation eines Unternehmens bzw. Konzerns entwickelt, und innerhalb dieser Unternehmensmodelle erfuhr dann die Organisation eine mechanistisch-instrumentale Betrachtung: die Unternehmensleiter konnten über sie als willenloses Werkzeug zur Verwirklichung der Unternehmensziele beliebig verfügen. Es wurde vorausgesetzt, daß von der Organisation keinerlei Rückwirkungen auf die Willensbildung der Unternehmensleitung ausgingen und daß die von dieser autonom gefaßten Beschlüsse der Organisation unter bestimmten formellen Voraussetzungen als vollkommen funktionierendem Instrument zum Vollzug vorgegeben werden konnten.²⁾

Gutenberg wies bereits sehr früh darauf hin, daß die von der traditionellen Betriebswirtschaftslehre gemachten Voraussetzungen nur als hypothetische Prämissen für das

1) Vgl. STRASSER, Helge: Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 20.

2) Vgl. COOPER, W.W.: A Proposal for Extending the Theory of the Firm, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 65, 1951, S. 87 ff.

Unternehmensmodell der betriebswirtschaftlichen Theorie anzusehen seien und nicht unmittelbar auf das empirische Unternehmen übertragen werden könnten. Die Annahme, daß die Organisation der Unternehmung vollkommen funktioniert und den reibungslosen Vollzug der betriebswirtschaftlichen Grundprozesse gewährleistet, "bedeutet nicht eine Negation, sondern lediglich eine Neutralisierung der Probleme der Organisation."¹⁾

Die moderne Organisationstheorie hebt diese Prämissen der traditionellen Betriebswirtschaftslehre auf. Die unternehmerische Entscheidung wird nicht mehr als die Einheit der in der Unternehmensleitung zum Ausdruck kommenden Entscheidung betrachtet, "sondern als ein komplexes Phänomen, das sich aus vielen Entscheidungskomponenten zusammensetzt."²⁾ Träger dieser Entscheidungskomponenten ist eine Vielzahl von Organisationsteilnehmern; entschieden wird auf allen Stufen einer Organisation. Die Verknüpfung der verschiedenen Teilentscheidungen zur unternehmerischen Gesamtentscheidung stellt einen Prozeß dar, der sämtliche Ebenen und Positionen einer Unternehmensorganisation umfaßt.

Bei ihren Versuchen, Aussagen über die Leitung eines Unternehmens und ihre zweckmäßige Organisation zu machen, verwendet die Organisationstheorie zwar die Elemente der traditionellen Organisationslehre, aber sie bindet sie an den Entscheidungsprozeß, der innerhalb eines Unternehmens stattfindet.³⁾ Sie versucht, die Bedingungen und Voraussetzungen für die Brauchbarkeit bestimmter organisatorischer Mittel oder organisatorischer

1) Vgl. GUTENBERG, Erich: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin und Wien 1929, S. 26.

2) Vgl. ALBACH, Horst: Zur Theorie der Unternehmensorganisation, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 11. Jg., 1959, S. 241.

3) Ebenda, S. 254.

Konzepte aufzuzeigen, die der Entscheidungsprozeß und seine Träger setzen, und die es zu berücksichtigen gilt, ehe konkrete Vorschläge für die Organisation einer Unternehmens- oder Konzernleitung gemacht werden können. Die verschiedenen Entscheidungselemente, die Träger delegierter Entscheidungsbefugnisse, sind dabei nicht als willenslose, beliebig manipulierbare Teile des Faktors Arbeit zu sehen, wie es im Modell der traditionellen Betriebswirtschaftslehre getan wurde, sondern als Menschen mit individuellen Anlagen, Wünschen, Motiven, Zielen und mit spezifischen Fähigkeiten. Die Organisationstheorie sieht deshalb ihr Entscheidungsmodell "nicht so sehr als ein Problem der Kombination produktiver Faktoren unter gewissen technischen Bedingungen, sondern vielmehr als eine Frage der Koordination von Menschen unterschiedlicher Fertigkeiten und Motivationen unter gewissen sozialpsychologischen Verhaltens-hypothesen."¹⁾

Mit einer solchen Betrachtungsweise werden Voraussetzungen geschaffen, die es nahelegen, auch die Konzernleitung stärker als bisher zum Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen zu machen. Bisher wurde sie lediglich - stillschweigend oder ausdrücklich - als eine Variante der Unternehmensleitung angesehen oder dieser völlig gleichgesetzt. Die entscheidungstheoretische Perspektive aber rückt u.a. den Menschen als Entscheidungsträger stärker in den Mittelpunkt und damit den Faktor, der auf die Konzernleitung einen wesentlich größeren Einfluß ausübt als auf die Leitung eines einzelnen Unternehmens. Viele Besonderheiten, die die Konzernleitung gegenüber der Unternehmensleitung aufweist, sind auf seine Bedeutung zurückzuführen.

1) Vgl. ALBACH, Horst: a.a.O., S. 241.

3.41 Die Organisationsteilnehmer als Einflußfaktor auf die Güte des Entscheidungsprozesses

Die Qualität unternehmerischer Entscheidungen wird durch eine Vielzahl von Begrenzungsfaktoren bestimmt. Zum Teil sind es Faktoren, die innerhalb und außerhalb der betreffenden Organisation begründet sind, wozu vor allem inner- und außerbetriebliche Informationen gehören.¹⁾ Die Güte der Entscheidungen hängt jedoch in bedeutendem Umfang auch von solchen Faktoren ab, die ihren Ursprung in den Persönlichkeiten der Entscheidungsträger haben.

Zu den Begrenzungsfaktoren, die von den Entscheidungsträgern selbst ausgehen, sind zuerst ihre Fähigkeiten zu zählen, rationale und richtige Entscheidungen für die Verwirklichung bestimmter, ihm in der Organisation vorgegebener Ziele zu fällen. Eine Vielzahl intellektueller und psychologischer Faktoren setzt diesen Fähigkeiten mehr oder weniger enge Grenzen.²⁾ Neben die beschränkten Fähigkeiten des einzelnen Organisationsteilnehmers, richtig entscheiden zu können, tritt ein zweiter wesentlicher Begrenzungsfaktor: sein Wille, sich bei der Entscheidungsfällung an den ihm vorgegebenen Zielen der Organisation zu orientieren und seine Fähigkeiten ganz für die bestmögliche Realisierung dieser Ziele einzusetzen. Persönliche Ziele, Meinungen, Wünsche oder Werte können dem entgegenstehen. Gerade diese Momente aber sind es, die, wie wir sehen werden, im Konzern eine stärkere Berücksichtigung der Entscheidungsträger verlangen als in einem einzelnen Unternehmen.

Jede Person, die einer Organisation beitrifft, bringt unterschiedlich stark ausgeprägte individuelle Ansichten, Ziele Stellungnahmen und Wertungen mit in die Organisation.³⁾ Sie beziehen sich auf die spezifische

1) Vgl. hierzu die Ausführungen auf Seite 102 ff dieser Arbeit.

2) Vgl. HEINEN, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 43.

3) Derselbe: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 191.

organisatorische Rolle, die die betreffende Person übernehmen soll, aber auch auf andere Rollen und auf die Organisation insgesamt, d.h. auf ihre Ziele und auf die Maßnahmen zu ihrer Verwirklichung. Solche persönlichen Ziele, Werte und Normen und die daraus resultierenden Verhaltensweisen weichen z.T. von den Zielen und Normen der formellen organisatorischen Rolle und den an ihre Ausübung geknüpften Erwartungen ab. Trotzdem macht der einzelne Organisationsteilnehmer sie zur Grundlage seiner Entscheidungen innerhalb der Organisation, und zwar um so mehr, je größere Bedeutung sie in seiner persönlichen Präferenzstruktur haben, je mehr Entscheidungsfreiheit seine Rolle ihm läßt, und je weniger er vor der Gefahr zurückschreckt, seine spezifische Rolle zu verlieren oder gar aus der Organisation ausgeschlossen zu werden. Letzteres könnte der Fall sein, wenn sich auf Grund der Diskrepanz zwischen formellen und informellen Zielen und Verhaltensweisen organisatorische Konflikte ergeben, die auf andere Weise nicht zu lösen sind, wenn der Organisation keine größeren Nachteile entstehen sollen.

Nicht nur der einzelne Mitarbeiter einer Organisation verfügt über individuelle Ziele und Verhaltensnormen, die von den formellen Zielen und Normen der Organisation abweichen, sondern auch Gruppen innerhalb der Organisation. Hierbei handelt es sich meistens um informelle Gruppen, die unabhängig von der formellen Organisationsstruktur zwischen den Mitgliedern verschiedener organisatorischer Bereiche auf der Grundlage gemeinsamer Ziele und Verhaltensweisen gebildet werden. Es kann sich aber auch um formelle Gruppen im organisatorischen Gefüge handeln (Konzernunternehmen, Werke, Abteilungen), denn auch formelle Gruppen tendieren dazu, informelle Ziele und Verhaltensweisen zu entwickeln.¹⁾

1) Vgl. GUTENBERG, Erich: Unternehmensführung, a.a.O., S. 149.

Auch informelle Gruppenziele stellen keine Teilziele dar, die aus dem von dem Konzernvorstand fixierten Gesamtziel abgeleitet und den einzelnen Teilbereichen der Konzernorganisation vorgegeben wurden, sondern solche Ziele werden von den Gruppen selbst formuliert. Sie haben unter Umständen einen stärkeren Einfluß auf den Inhalt der Entscheidungen des einzelnen Organisationsteilnehmers als persönliche Ziele und Werte, denn wenn dem Einzelnen an der Mitgliedschaft in der informellen Gruppe gelegen ist, dann muß er sich ihr einordnen. Dazu aber gehört zuerst die Anerkennung der spezifischen Ziele und Normen dieser Gruppe.¹⁾

Verhaltensweisen, die auf Grund informeller Ziele und Normen nicht mehr im Einklang mit den formellen Vorschriften der betreffenden Rollen sowie den an ihre Ausübung geknüpften Erwartungen stehen, sind die häufigste Ursache für organisatorische Interessen- und Zielkonflikte. "Organisatorische Konflikte stellen bewußte Verhaltensabweichungen einzelner oder mehrerer Organisationsteilnehmer von den im Rahmen der formalen Organisation vorgegebenen Imperativen (Zielen, Normen, Rollenzumutungen) dar."²⁾ Träger der Konflikte sind die in der Unternehmensorganisation integrierten Individuen sowie Personengruppen.

Zielkonflikte zwischen verschiedenen Mitgliedern oder Gruppen innerhalb einer Organisation müssen nicht zu offenen Auseinandersetzungen führen. Andererseits müssen sie nicht von vornherein angesichts eines gesetzlichen oder organisatorischen Weisungsrechtes auf der

1) Zur informellen Unternehmensorganisation vgl. im einzelnen HEINEN, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 53 f; MAYNTZ, Renate: a.a.O.,; KÖNIG, René: Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: Organisation, T F B Handbuchreihe, Bd. I, Berlin und Baden - Baden 1961, S. 55 ff.

2) Vgl. HEINEN, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 223.

höheren Stufe und einer entsprechenden Gehorsamspflicht auf der niedrigeren Stufe unterbleiben. Sie können latent bleiben oder aber gelöst werden, indem die unterschiedlichen Vorstellungen zwischen den Beteiligten ausgehandelt und durch entsprechende Kompromisse zum Ausgleich gebracht werden. Letzteres kann auf sämtlichen Stufen einer Organisationspyramide zur gegenseitigen Anpassung unterschiedlicher Vorstellungen über Zwecke und Mittel führen, so daß schließlich auch die Gesamtziele und die den organisatorischen Gruppen vorgegebenen Teilziele nicht mehr von der organisatorischen Spitze des Gesamtsystems autonom fixierte Ziele sind, sondern Kompromisse zwischen verschiedenen Organisationsteilnehmern und organisatorischen Gruppen darstellen.¹⁾

Grundsätzlich haben organisatorische Konflikte - wie immer sie im Einzelfall gelöst werden mögen - einen negativen Einfluß auf die Leistungswirksamkeit der Organisation. Unter allen Begrenzungsfaktoren der Zielerreichung von Organisationen haben informelle Ziele und Verhaltensweisen einzelner oder mehrerer Organisationsmitglieder, die zu organisatorischen Konflikten führen, eine herausragende Bedeutung.²⁾ Die Organisationsteilnehmer üben mit ihren individuellen Fähigkeiten und ihren individuellen Präferenz- und Verhaltensstrukturen als Träger solcher Konflikte einen dominierenden Einfluß auf die Güte des organisatorischen Entscheidungsprozesses aus. Diesem Umstand ist gerade im Rahmen der Konzernleitung Rechnung zu tragen. Die an der Spitze eines Konzerns gefällten Entscheidungen sowie die organisatorischen Formen und Mittel der Konzernleitung spiegeln entsprechend weit stärker als in einem Einzelunternehmen die Bedeutung wider, die einzelne Persönlichkeiten unterhalb der Konzernspitze mit ihren individuellen Zielen und Verhaltensweisen im Konzern haben.

1) Vgl. SIMON, Herbert A.: Das Verwaltungshandeln, Stuttgart 1955 (deutsche Übersetzung von: Administrative Behavior, New York 1945), S. 74.

2) Vgl. HEINEN, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 223.

3.42 Die Einflußstruktur im Konzern

Die in den Angehörigen eines Konzerns begründeten Begrenzungsfaktoren für das Fällern rationaler und richtiger Entscheidungen wirken sich auf die Konzernleitung grundsätzlich nur insoweit aus, als die Entscheidungen dieser Personen nicht nur Bedeutung für einen begrenzten Teilbereich, sondern auch für den Konzern insgesamt haben. Das trifft jedoch nur für Personen in höheren Positionen, vor allem für die Leiter der einzelnen Tochtergesellschaften zu. Außerdem ist zu berücksichtigen, daß die formellen Rollen der Teilnehmer auf niedrigeren organisatorischen Stufen exakter definiert und mit weniger Entscheidungsfreiheit für ihre Inhaber verbunden sind. Damit aber bestehen grundsätzlich geringere Möglichkeiten für ihre individuelle Ausgestaltung. Ziel- und Interessenkonflikte auf Grund persönlicher informeller Verhaltensweisen und Ziele einzelner Organisationsteilnehmer treten deshalb vornehmlich bei den oberen Leitungsinstanzen eines Konzerns auf.¹⁾

Mehr noch als einzelne Personen sind es aber oft Gruppen bzw. ihre Repräsentanten, die einen Einfluß auf den Ablauf und das Ergebnis der Führungsentscheidungen auszuüben versuchen.²⁾ Es gilt also primär die Gruppenstruktur eines Konzerns zu untersuchen, um die Struktur der Einflußnahme auf die grundsätzlichen, an der Konzernspitze zu fällenden Entscheidungen festzustellen.

1) Vgl. STRASSER, Helge: a.a.O., S. 28.

2) Vgl. HEINEN, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 203. Im Rahmen unserer Untersuchung berücksichtigen wir nur solche Gruppen, die sich aus der formellen Struktur der Konzernorganisation ergeben (Abteilungen, Filialen, Betriebe, Konzerngesellschaften). Gruppen, wie sie z.B. von den gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern gebildet werden, bleiben unberücksichtigt, obwohl auch sie einen starken Einfluß auf die Entscheidungen des Konzernvorstandes haben können.

Betrachtet man die Gruppenstruktur eines Konzerns unter dem Aspekt der Möglichkeiten, die die verschiedenen Gruppen zur Einflußnahme auf die Führungsentscheidungen im Konzern haben, so kann man diese Gruppenstruktur auch als Machtstruktur sehen¹⁾. Je größer und stärker eine Gruppe ist, um so größer ist im allgemeinen auch ihre Macht bzw. die ihrer Repräsentanten innerhalb der gesamten Organisation. Und je größer die Macht, desto größer die Möglichkeit, einen direkten oder indirekten Einfluß auf die Leitung des Konzerns auszuüben. Je höher ein Gruppenvertreter innerhalb einer Konzernhierarchie steht und je größer und stärker die von ihm repräsentierte Gruppe ist, desto eher ist es ihm möglich, nicht nur die Wünsche und Interessen seiner Gruppe, sondern auch seine persönlichen Ziele zur Geltung zu bringen. Das Gewicht der Gruppe steht für beide Fälle, die nicht immer leicht zu unterscheiden sein werden, da die persönlichen Ziele häufig als solche der Gruppe getarnt werden.

Weichen die Interessen einer Gruppe oder die ihres Vertreters von den Vorstellungen der über ihr stehenden Instanz ab und können diese unterschiedlichen Interessen nicht durch autoritäre Anweisungen der höheren Instanz zum Ausgleich gebracht werden, ohne durch Reibungsverluste dem Konzern einen zu großen Schaden zuzufügen, so müssen die von den Konzern- oder Teilzielen abweichenden Vorstellungen der Gruppe bzw. die ihrer Vertreter in den Entscheidungen der ihr übergeordneten Stelle in irgendeiner Form berücksichtigt werden. Dadurch aber wird den organisatorischen Gruppen innerhalb einer Konzernorganisation mit ihren besonderen Vorstellungen, Werten, Verhaltensweisen usw. mehr noch als einem einzelnen Organisationsteilnehmer eine direkte oder indirekte Einflußnahme auf die Entscheidung der jeweils innerhalb der organisatorischen Hierarchie über ihr stehenden Instanz ermöglicht.

1) Zur 'Machtstruktur' im Unternehmen vgl. HEINEN, Edmund:
Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 203 ff.

Eine solche Einflußnahme nimmt von unten nach oben innerhalb der Organisationspyramide eines Konzerns zu. Dort, wo sie den Entscheidungsbereich des Konzernvorstandes berührt, wird der Konzern in seiner Gesamtheit davon betroffen, d.h. daß der Inhalt der grundsätzlichen Entscheidungen über die Gesamtziele des Konzerns und über die Mittel und Wege zu ihrer Erreichung nicht mehr autonom von der durch das Gesetz zur Leitung autorisierten "Kerngruppe", sondern auch von unter ihr stehenden "Satellitengruppen" und ihren Führern bestimmt wird.¹⁾

Der direkte und indirekte Einfluß der Satellitengruppen und ihrer Führer auf die Führungsentscheidungen kommt in den formellen und informellen Beziehungen zum Ausdruck, die zwischen dem Konzernvorstand und den Vertretern der unmittelbar unter ihm innerhalb der Konzernhierarchie stehenden Gruppen bestehen. In einem Verdichtungsprozeß von unten nach oben haben die Einflüsse aller anderen Satellitengruppen innerhalb des Konzerns Eingang in das unternehmerische Handeln der der Konzernspitze am nächsten stehenden Instanz gefunden. Das Typische der Konzernleitung gegenüber der Leitung eines Einzelunternehmens schlägt sich deshalb vor allem in dem Verhältnis zwischen der Konzernspitze und den Personen an der Spitze der verschiedenen Konzerngesellschaften nieder. Eine Untersuchung der Besonderheiten der Konzernleitung muß sich deshalb primär auf die Analyse dieses Beziehungsverhältnisses und der Faktoren konzentrieren, die dieses Verhältnis beeinflussen.

Hierbei tritt immer wieder die Rolle des Persönlichkeitsfaktors in den Vordergrund, der die Ausübung einer Konzernleitung, d.h. ihren Umfang und ihre Mittel entscheidend prägt. Mehr noch als für ein Einzelunterneh-

1) Vgl. HEINEN, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 205.

men trifft deshalb für einen Konzern die Feststellung zu, daß das Individuum immer der wichtigste strategische Faktor beim Organisieren ist.¹⁾ Das Optimum der organisatorischen Gestaltung einer Konzernleitung ist eine Variable, die in erster Linie von den Mitgliedern der Organisation, hier: von den Gliedleitern abhängt.²⁾

Will man zu allgemeingültigen Aussagen darüber gelangen, wie bei der Ausübung und organisatorischen Gestaltung einer einheitlichen Konzernleitung der Bedeutung des personellen Faktors Rechnung getragen werden kann, muß man von einem Unternehmermodell ausgehen können, das bestimmte, in der Realität bei der Mehrzahl der Unternehmensleiter anzutreffende Wesenszüge in sich vereinigt. Es müssen wirklichkeitsnahe Prämissen über die Motivationen von Personen an der Spitze eines unabhängigen Unternehmens und ihr Verhalten an der Spitze einer abhängigen Konzerngesellschaft gesetzt werden können.

4 Die Bedeutung der Gliedleiter für die Konzernleitung

Weder die Biographien über das Leben einzelner überragender Wirtschaftsführer noch die Ergebnisse systematisch und auf einer breiten Basis durchgeführter soziologischer Studien über die Persönlichkeiten von Unternehmensleitern³⁾ lassen einen bestimmten Menschen-

1) Vgl. BARNARD, Chester: The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1951, S. 139.

2) Vgl. SIMON, Herbert A.: a.a.O., S. 146.

3) Vgl. u.a. ROSS, Murray G. und HENDRY, Charles E.: New Understandings of Leadership, New York 1957, sowie die dort angegebene Literatur; WARNER, W. Lloyd und ABEGGLEN, James C.: Big Business Leaders in America, New York 1955; MCGREGOR, Douglas: The Human Side of the Enterprise, New York - Toronto - London 1960. Vgl. auch DALE, Ernest: Die großen Organisatoren. Eine Analyse des Erfolgs amerikanischer Konzerne, Düsseldorf - Wien 1962.

typ erkennen, der für die Übernahme der Leitungsfunktion in einer Unternehmensorganisation prädestiniert wäre. "It is quite unlikely that there is a single basic pattern of abilities and personality traits characteristic of all leaders. The personality characteristics of the leader are not unimportant, but those which are essential differ considerably depending upon the circumstances."¹⁾ Es gibt keinen unbedingten und festen Zusammenhang zwischen bestimmten Eigenschaften einer Person und ihrem Erfolg innerhalb einer Unternehmensorganisation. Dafür hängt die Karriere, die eine Person in einem Unternehmen macht, von zu vielen Faktoren ab, die außerhalb der betreffenden Person ihren Ursprung haben und die von Unternehmen zu Unternehmen eine unterschiedliche Bedeutung besitzen.

Ross und Hendry²⁾ betonen, daß man die Frage, warum eine Person Führer einer bestimmten formellen oder informellen Gruppe wurde, nur beantworten kann, wenn man die Führerschaft in ihrer Abhängigkeit von vor allem drei Einflußfaktoren sieht:

- (a) Führerschaft als Funktion der individuellen Eigenschaften der betreffenden Person;
- (b) Führerschaft als eine Funktion der Gruppe, die von der betreffenden Person geführt wird (Ziel der Gruppe, soziale Herkunft der Personen, die diese Gruppe bilden, Beziehungsverhältnisse zwischen den Gruppenmitgliedern, Struktur der Gruppe usw.) und
- (c) Führerschaft als eine Funktion der Situation, in der sich die Gruppe befindet (Aufgabe der Gruppe, physische Bedingungen, denen sie sich gegenüber sieht, Besonderheiten der Gesellschaftsordnung, in der die Gruppe besteht, Verhältnis der Gruppe zu anderen Gruppen usw.).

1) Vgl. MCGREGOR, Douglas: a.a.O., S. 180.

2) Vgl. ROSS, Murray G. und HENDRY, Charles E.: a.a.O., S. 17 ff.

Faktoren aus diesen drei Komplexen wirken in unterschiedlichem Maße zusammen und setzen die von Gruppe zu Gruppe unterschiedlichen Bedingungen für das Phänomen 'Führer'.

Ähnlich hebt McGregor hervor, daß Führerschaft in einem Unternehmen ein komplexes Beziehungsverhältnis zwischen im wesentlichen vier Hauptvariablen darstellt:

- (a) die Eigenschaften des Führers,
- (b) die Gewohnheiten, Bedürfnisse und anderen persönlichen Eigenschaften der Geführten ('followers'),
- (c) die Eigenarten der Organisation, wie ihr Zweck, ihre Struktur und die Natur der von ihr zu erfüllenden Aufgaben und
- (d) die soziale, wirtschaftliche und politische Umgebung ('milieu').¹⁾

Neben persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften ist es demnach eine Vielzahl von externen Faktoren, die den Erfolg von Personen in Unternehmensorganisationen bestimmen. Teilweise sind es vorwiegend solche externen Faktoren, die einer Person den Aufstieg in eine Spitzenposition ermöglichen. Andererseits lassen jedoch die Ergebnisse sozialpsychologischer Studien erkennen, daß in den meisten Unternehmensleitern bestimmte menschliche Fähigkeiten und Eigenschaften überdurchschnittlich stark ausgeprägt sind, so daß angenommen werden kann, daß in der Mehrzahl der Fälle solche persönlichen Eigenschaften neben eine günstige Konstellation externer Faktoren treten müssen, wenn eine Person Erfolg in ihrem Streben nach einer Führungsposition in einem Unternehmen haben will.

1) Vgl. MCGREGOR, Douglas: a.a.O., S. 182.

Gordon, der die Laufbahn einer größeren Anzahl Unternehmensleiter untersuchte, fand, daß diese Personen ihre Spitzenpositionen hauptsächlich ihrem außergewöhnlich intensiven Streben nach Macht und sozialem Prestige, ihrer ausgeprägten Bereitschaft zu unternehmerischem Wagnis und ihrem überdurchschnittlichen Schaffensdrang zu verdanken hatten.¹⁾ Materielle Anreize fand er in seiner Studie als von sekundärer Bedeutung für diese Personen, sie stellte für sie eine Mindestbedingung dar, die sie an die Übernahme einer Leitungsposition stellten. Hickman und Kuhn kommen nach ihrer Untersuchung der Motivationen von Unternehmensleitern ebenfalls zu dem Ergebnis, daß materielle Werte zwar einen wesentlichen Impuls für das Streben nach einer Führungsposition darstellen, daß jedoch immaterielle Faktoren eine stärkere Rolle spielen.²⁾ Newcomer sieht in der besonderen Aufgabe, die mit einer Führungsposition verbunden ist, ihren stärksten Anreiz, und erst dann nennt er ein angemessenes Gehalt sowie Sicherheit und soziales Prestige.³⁾ Copeland hingegen glaubt, daß es sich bei der Mehrzahl der Unternehmensleiter um Personen handelt, deren Verhalten vor allem durch ein besonders starkes Geltungsbedürfnis beherrscht wird und denen das mit einer Führungsposition verbundene soziale Prestige als besonders erstrebenswert erscheint, sowie die Möglichkeit, mit der Übernahme einer Spitzenposition in einem Unternehmen seiner gesellschaftlichen Umgebung seine Tüchtigkeit beweisen zu können. "These nonmonetary rewards induce numerous executives to continue to work at top speed even when those executives undoubtedly could hold their jobs even if they slackened

-
- 1) Vgl. GORDON, Robert Aaron: Business Leadership in the Large Corporation, Washington D.C. 1945, S. 313.
 - 2) HICKMAN, Addison C. und KUHN, Manford H.: Individuals, Groups and Economic Behavior, New York 1956, Kapitel 2 und 3.
 - 3) Vgl. NEWCOMER, Mabel: The Big Business Executive, New York 1955, S. 121.

their jobs somewhat."¹⁾ Warner und Abegglen kommen in ihrer breit angelegten Untersuchung der Karrieren von über 800 Personen in führenden Unternehmenspositionen u.a. zu dem Ergebnis, daß ein dominierendes Kennzeichen dieser Personen ihre außergewöhnliche Konzentration auf ihre berufliche Karriere war, "devoting almost all of their energies to the forwarding of their business careers, the company they are with, and their position in the company."²⁾

Die Angliederung eines Unternehmens schränkt die bisherige Entscheidungsfreiheit und Selbständigkeit seiner Leiter in unterschiedlichem Maße ein. Mit der Integration in eine Konzernorganisation sieht sich der Vorstand eines angegliederten Unternehmens einer Konzernleitung unterstellt, wodurch sein Spielraum für die Verwirklichung persönlicher Ziele und Vorstellungen eingeengt wird. Aber bei den Leitern angegliederter Unternehmen handelt es sich in gleichem Maße um Personen, deren Streben zur Unternehmensspitze von den angedeuteten Faktoren getragen worden war. Es widerspricht ihnen deshalb, ihre bisherige Selbständigkeit ganz oder teilweise wieder aufzugeben. Hat der Unternehmenszusammenschluß eine spürbare Einengung ihrer bisherigen Entscheidungsfreiheit zur Folge, verlassen sie das angegliederte Unternehmen, oder sie übernehmen die in ihren Augen minderwertigere Rolle nur widerwillig; es sei denn, sie sehen eine Chance, auch im Konzern eine Stellung zu erreichen, die für sie den gleichen oder einen noch höheren Wert als die bisherige hat.³⁾

-
- 1) Vgl. COPELAND, Melvin T.: The Executive at Work, Cambridge, Mass. 1955, S. 233.
 - 2) Vgl. WARNER, Lloyd W. und ABEGGLEN, James G.: a.a.O., S. 97.
 - 3) Vgl. ARGYRIS, Chris: Personality and Organization, New York 1957, S. 82.

Nach einem Unternehmenszusammenschluß besteht deshalb in erhöhtem Maße die Gefahr, daß es zu Konflikten zwischen Konzern- und Gliedleitern kommt: es bestehen unterschiedliche Auffassungen über die Rollen, die das betreffende Unternehmen bzw. seine Vorstandsmitglieder innerhalb des Konzerns spielen sollen; Gliedleiter widersetzen sich der Einflußnahme durch die Konzernleitung und versuchen, die Leitung der Konzerngesellschaft auch weiterhin den persönlichen Ansichten und Zielen entsprechend auszuüben; ein von der Konzernleitung gesetzter Entscheidungsrahmen wird nicht anerkannt, so daß die von den Gliedleitern gefällten Entscheidungen in einem solchen Fall nicht mehr mit den Zielen der Konzernspitze übereinstimmen. Vom Standpunkt der Konzernspitze aus gesehen bilden deshalb bei den Gliedleitern mehr als bei allen anderen Organisationsteilnehmern weniger Faktoren wie Wissen, Erfahrung, Intelligenz, Information usw. die die Rationalität der Entscheidungen begrenzenden Faktoren, sondern die besonderen Persönlichkeiten mit ihren individuellen Werten und Präferenzen.

Die hierin liegende Konfliktgefahr ist während der Phase der organisatorischen Integration des angegliederten Unternehmens in eine Konzernorganisation, während der es u.a. die bisherige Rolle der Unternehmensleitung zu ändern und sie ihrer neuen Aufgabe innerhalb des Konzerns anzupassen gilt, besonders groß. Aber auch noch nach der Integration besteht die Gefahr von Interessen- und Zielkonflikten zwischen Konzern- und Gliedleitung, genährt vor allem durch die auch dann noch wesentlich größere Selbständigkeit, die Gliedleiter im Vergleich zu Betriebs- oder Abteilungsleitern in Einzelunternehmen haben. Diese Selbständigkeit wird durch die Gliedleiter selbst, durch das Gesetz und durch die Konzernleitung begründet:

- Starke Persönlichkeiten bewahren oder "erkämpfen" sich ihre Selbständigkeit als Leiter einer Konzerngesellschaft gegenüber einer Konzernleitung, und sie identifizieren sich stärker mit der direkt von ihnen geleiteten Gesellschaft bzw. deren Erfolg als mit dem Konzern, besonders wenn "ihr" Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist.¹⁾
- Das Recht zur Geschäftsführung für den Vorstand einer rechtlich selbständigen Konzerngesellschaft beruht primär auf dem Gesetz, und die Konzernspitze hat der Gliedleitung gegenüber nur unter bestimmten Bedingungen eine direkte Weisungsgewalt.²⁾
- Das Gesetz verpflichtet den Vorstand einer abhängigen Konzerngesellschaft, die Geschäftsführung auch in seiner Verantwortung gegenüber den Minderheitsaktionären dieser Gesellschaft auszuüben, und deren Interessen können denen der Konzernleitung entgegengesetzt sein.
- Durch weitgehende Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse versucht der Konzernvorstand, die in diesem Prinzip ruhenden Kräfte für den Konzern nutzbar zu machen.³⁾
- Zum Teil üben Konzernvorstände aus rational nicht faßbaren Gründen gegenüber dem Vorstand einer abhängigen Gesellschaft eine größere Zurückhaltung als gegenüber vergleichbaren Leitern rechtlich unselbständiger Gliedbetriebe, selbst wenn rechtliche oder wirtschaftliche Gründe eine derartige Zurückhaltung nicht erfordern.

Eine durch diese und andere Faktoren begründete, relativ weitgehende Selbständigkeit einer Konzerngesell-

1) Vgl. MAYNTZ, Renate: a.a.O., S. 77.

2) Vgl. hierzu Seite 273 ff dieser Arbeit.

3) Vgl. dazu im einzelnen die Ausführungen auf Seite 99 ff dieser Arbeit.

schaft nährt die Bestrebungen einer auf Unabhängigkeit bedachten Gliedleitung, diese Unabhängigkeit über die von der Konzernleitung gezogenen Grenzen hinaus auszuweiten. Dadurch birgt sie ständig die Gefahr in sich, daß es erneut zu Interessengegensätzen zwischen dem Vorstand des herrschenden und dem des abhängigen Unternehmens kommt.

Vor diesem Hintergrund ist die Ausübung einer einheitlichen Leitung besonders in den Konzernen zu sehen, die aus mehreren relativ großen Gesellschaften bestehen. Es wird deutlich, daß die Güte, mit der die Leitung ausgeübt wird, in ganz entscheidendem Maße von der Art und Weise abhängt, in der der Vorstand des herrschenden Unternehmens den Konzern unter Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeiten in den Vorständen der abhängigen Unternehmen leitet. In jedem Fall sind diese Personen in den Konzern einzuordnen bzw. dessen Leitung und ihren Zielen unterzuordnen, wenn der Konzern eine Unternehmenseinheit sein soll. Gleichzeitig gilt es jedoch, die Persönlichkeitswerte erfolgreicher Gliedleiter zu erhalten, die in einer Unabhängigkeit ihre besten Entfaltungsmöglichkeiten finden.

Teil II

Die Organisation der einheitlichen Leitung im Konzern

Abschnitt A: Der organisatorische Rahmen

Unter dem organisatorischen Rahmen der Konzernleitung verstehen wir hier das formale organisatorische Gerüst, innerhalb dessen sich der Leitungsprozeß vollzieht: die Organisation der Konzernhauptverwaltung und der Stellung der verschiedenen abhängigen Gesellschaften zur Hauptverwaltung und untereinander sowie die Verteilung der verschiedenen Unternehmensfunktionen und der Kompetenzen innerhalb dieser Funktionen zwischen der Hauptverwaltung und den einzelnen abhängigen Konzerngesellschaften.

1 Das Fehlen allgemeingültiger Muster für die Konzernorganisation

Im Rahmen der traditionellen Organisationslehre ist eine Vielzahl organisatorischer Grundsätze und Konzeptionen entwickelt worden, um damit Werkzeuge für den Entwurf zweckmäßiger Organisationsstrukturen zu liefern. Es stellt sich hier die Frage, ob die Theorie auf Grund dieser Grundsätze ein allgemeingültiges Schema für die optimale Organisation eines Konzerns entwickeln konnte, oder ob sich in der Praxis eine nicht nur für den Einzelfall besonders geeignete Organisationsstruktur herauskristallisiert hat.

Keines von beidem ist der Fall. Weder ist es der betriebswirtschaftlichen Forschung bisher gelungen, die Vielzahl organisatorischer Grundsätze auf ein organisatorisches

Grundprinzip zurückzuführen¹⁾, noch haben sich solche Organisationsprinzipien, die sich in der Praxis vielfach bewährt haben, als jederzeit und in jedem Fall zweckmäßige und brauchbare Hilfsmittel für den Entwurf einer geeigneten Konzernorganisation erwiesen. "Rather, these principles are guides or cautions that in no way relieve the manager from using his discretion and judgement in their application. In some cases to attempt to involve these principles blindly would lead to an organizational impasse."²⁾

Das gilt gleichermaßen für die Organisation eines Konzerns wie für die eines Einzelunternehmens. Die Ergebnisse empirischer Analysen von Unternehmens- und Konzernorganisationen zeigen deshalb auch, daß es keine zwei Unternehmen oder Konzerne gibt, die in ihren Organisationen genau übereinstimmen.³⁾ Hinsichtlich der Organisation von Konzernen hat das vor allem die sehr gründliche, unter der Leitung von Stieglitz und Janger angefertigte Studie über die organisatorische Gestaltung von Leitungsbeziehungen in amerikanischen Konzernen gezeigt.⁴⁾ Zwei Unternehmen oder Konzerne desselben Wirt-

1) Vgl. GUTENBERG, Erich: Die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, 11. Auflage, Berlin - Heidelberg - New York 1965, S. 246 ff.

2) Vgl. STIEGLITZ, Harold: a.a.O., S. 8.

3) Vgl. vor allem die im Auftrage des National Industrial Conference Board, Inc., durchgeführten Untersuchungen von STIEGLITZ, Harold: Corporate Organization Structures, a.a.O.; STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: Top Management Organization in Divisionalized Companies, a.a.O.; außerdem vgl. SMITH Jr., Geo. Albert: Managing Geographically Decentralized Companies, Boston, Mass. 1958; EDWARDS, Ronald Stanley und TOWNSEND, Harry: Business Enterprise, its Growth and Organization, London - New York 1958; BAUM, Hans-Peter: Gestaltung und Organisation der Führung und oberen Leitung deutscher und britischer Konzerne, Diss. TU Berlin 1963.

4) Vgl. STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 4 ff.

schaftszweiges und von der gleichen Größenordnung mögen deshalb zwar ähnlich organisiert sein, aber ihre Organisationen sind niemals auch nur annähernd identisch. Es existieren hier keine allgemeingültigen Muster, sondern es gibt ebenso viele verschiedene Organisationen wie es Unternehmen und Konzerne gibt.¹⁾ Edwards und Townsend stellen deshalb nach ihrer umfangreichen Studie von Unternehmensorganisationen den Wert verbreiteter Organisationsprinzipien als Grundlage für den Entwurf einer für den Einzelfall optimalen Unternehmensorganisation überhaupt in Frage.²⁾

Die Frage, ob für den Entwurf einer im Einzelfall optimalen Konzernorganisation bestimmte Organisationsprinzipien als Richtschnur herangezogen werden können, ob sie nur in abgewandelter Form von Nutzen oder ob sie überhaupt nicht brauchbar sind, kann im konkreten Einzelfall nur unter Berücksichtigung von vor allem folgenden Faktoren beantwortet werden, wovon drei wegen ihrer grundsätzlichen Bedeutung herauszuheben sind:

- (a) Jede, dem Konzern insgesamt wie seinen verschiedenen Teilen gestellte besondere Aufgabe bedarf zu ihrer optimalen Erfüllung auch besonderer organisatorischer Regelungen.
- (b) Träger einer Organisation sind Menschen mit individuellen Eigenschaften, Stärken und Schwächen, und sie sind es, die die Wirksamkeit einer Organisation bestimmen. Jede organisatorische Regelung ist deshalb vor ihrer Einführung auch dahingehend abzuwägen, welche Wirkung sie unter Berücksichtigung der von ihr betroffenen Personen haben kann, und sie ist, falls nötig, entsprechend anzupassen.

1) Vgl. SMITH, Geo. Albert: a.a.O., S. 19.

2) Vgl. EDWARDS, Ronald Stanley und TOWNSEND, Harry: a.a.O., S. 574.

- (c) Die Durchführung organisatorischer Maßnahmen kostet Zeit und Geld. Der für eine organisatorische Veränderung erforderliche Aufwand muß in einem vertretbaren Verhältnis zum erwarteten Erfolg stehen.

Als weitere Bestimmungsgründe für die Individualität jeder einzelnen Organisation sind im Hinblick auf den Konzern seine Größe und sein Programm, die geographische Lage der verschiedenen Gesellschaften, ihre jeweilige Bedeutung innerhalb des Konzerns und nicht zuletzt die besonderen rechtlichen Grundlagen des Konzerns zu nennen.¹⁾ Außerdem ist darauf hinzuweisen, daß diese Einflußfaktoren nicht nur von Konzern zu Konzern, sondern im Zeitablauf auch für den einzelnen Konzern eine unterschiedliche Bedeutung haben. "Once the plan is working, it may soon have to be changed, for someone will leave or die, and be replaced by a man with differing abilities. Or changing competition and business conditions may signal the need for some sort of answering administrative change."²⁾ Sichtbar werden die sich ständig ändernden Voraussetzungen für die Zweckmäßigkeit einer bestimmten Organisationsform u.a. durch die Häufigkeit, mit der Unternehmen wie Konzerne ihre Organisationshandbücher oder Organisationsschaubilder unter Berücksichtigung von Änderungen neu herausbringen. Deshalb der häufig zitierte, wenngleich wenig hilfreiche Satz: "Change is the only constant in company organization structuring."³⁾

1) Vgl. dazu im einzelnen: Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Über Dienststellengliederung im Großbetrieb, Köln und Opladen 1959; derselbe: Leitungsorganisation, a.a.O.; HARDACH, Fritz-Wilhelm: a.a.O., S. 723 ff.

2) Vgl. SMITH, Geo. Albert: a.a.O., S. 19.

3) Vgl. STIEGLITZ, Harold: a.a.O., S. 12.

Die Organisation der Führungsspitze, die Abteilungsbildung innerhalb der Konzernhauptverwaltung und in den Konzerngesellschaften, das Neben-, Über- und Untereinander dieser Abteilungen sowie der verschiedenen Konzernunternehmen, wie es Schaubildern und Organisationshandbüchern oder sonstigen, dem Außenstehenden zugänglichen Unterlagen zu entnehmen ist, sagt nur etwas über den formalen Aufbau einer individuellen Organisationsstruktur zu einem bestimmten Zeitpunkt aus. Es gibt dagegen keinen oder nur unvollkommenen Aufschluß über die spezifischen Voraussetzungen, die zur Schaffung gerade dieser individuellen Organisation geführt haben, über die Bedingungen, unter denen sie wirksam ist oder sein kann und darüber, wie die Entscheidungsbefugnisse innerhalb der Organisation verteilt sind. Es erscheint deshalb wenig sinnvoll, für den Entwurf einer eigenen Konzernorganisation die Organisationsstrukturen anderer Konzerne ganz oder in ihren Hauptelementen als Vorlage heranzuziehen oder die Qualität einer solchen Organisation anhand dieses formalen Bildes beurteilen zu wollen. "We must resist the temptation to judge one form of organization as being better than another without a full knowledge of all the facts, which probably are not fully available to those outside the company."¹⁾ Um diese Faktoren kennenzulernen, dazu muß jedoch hinter die formale Organisation in den betreffenden Konzern selbst hineingesehen werden.

Damit aber wird für einen Außenstehenden u.a. auch nur sehr schwer erkennbar, wie eines der elementarsten Probleme bei der Schaffung einer geeigneten Konzernorganisation, nämlich die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse bzw. die Abgrenzung der Kompetenzen zwischen Konzernhauptverwaltung und den einzelnen Konzerngesellschaften, in der Praxis gelöst wird. Aber "die Anatomie

1) Vgl. SOLOMONS, David: a.a.O., S. 16.

der Organisation ergibt sich aus der Verteilung und Zuteilung von Entscheidungsfunktionen¹⁾, und hierin liegt das eigentliche materielle Problem bei der Entwicklung einer Konzernorganisation: in der Entscheidung darüber, in welchem Umfang der Konzern zentral oder dezentral geleitet werden soll.

2 Die Verteilung der Kompetenzen als das zentrale Problem der Konzernorganisation

Zentralisieren im Hinblick auf die organisatorische Gestaltung der Konzernleitung bedeutet die Konzentration von Entscheidungsrechten innerhalb der Konzernhauptverwaltung. Dezentralisieren dagegen besagt, daß die Konzernspitze Entscheidungsbefugnisse an die einzelnen Konzerngesellschaften delegiert oder - im Falle der Angliederung bisher selbständiger Unternehmen - sie ihnen beläßt. Die Begriffe Zentralisieren und Dezentralisieren beziehen sich, wenn sie zur Bezeichnung einer bestimmten Art der Konzernleitung verwandt werden, allein auf die Zusammenfassung bzw. Verteilung von Entscheidungsfunktionen, nicht aber auch auf die Zuordnung von Ausführungsaufgaben.

Es kann nicht die Aufgabe der Konzernspitze sein, die Verteilung der Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse innerhalb des Konzerns bis zur letzten organisatorischen Stufe in den einzelnen Konzerngesellschaften hin zu bestimmen. Ihr obliegt es vielmehr, die grundsätzliche Entscheidung darüber zu fällen, in welchem Umfange die wesentlichen Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsrechte innerhalb der verschiedenen Unternehmensfunktionen der Hauptverwaltung des Konzerns oder den Konzerngesellschaften zustehen sollen. Die weitere Verteilung innerhalb der einzelnen Konzerngesellschaft ist Aufgabe des Vorstandes der betreffenden Gesellschaft.

1) Vgl. SIMON, Herbert A.: a.a.O., S. 141.

Die oberste Forderung, an der sich diese Entscheidung der Konzernspitze auszurichten hat, lautet: verteile und koordiniere alle zu treffenden Einzelentscheidungen so, daß sie einzeln und zusammengenommen bestmöglich der Verwirklichung der Konzernziele dienen! Die Antwort auf diese Forderung kann weder in einer absoluten Zentralisation noch in einer absoluten Dezentralisation bestehen. Bei einer vollkommen zentralen Leitung würde der Konzern "bald einer von den Gliedern bis zum Nervenzentrum fortschreitenden Lähmung erliegen"¹⁾, bei einer bis zum Extrem betriebenen Dezentralisation würde der Konzern auseinanderfallen und aufhören, eine Unternehmenseinheit zu sein. Zwischen diesen beiden unrealistischen Extremen liegt jedoch jede erdenkliche Graduierung in der Verteilung der Entscheidungsbefugnisse zwischen der Hauptverwaltung und den einzelnen Konzerngesellschaften.

Auch und gerade für die Entscheidung über Zentralisation oder Dezentralisation im Konzern gibt es keine unumstößlichen, für jeden Fall zutreffenden Regeln. Es kommt auch hierbei zu sehr auf die besonderen Umstände des Einzelfalles an. Es gibt eine Vielzahl von Gründen, die für die Zentralisation von Entscheidungsgewalt im Konzern sprechen, aber auch eine ganze Reihe von Faktoren, die dem entgegenstehen, und diese Einflußfaktoren haben von Konzern zu Konzern eine unterschiedliche Bedeutung.

Eine herrschende Gesellschaft, die ein bisher von ihr unabhängiges Unternehmen angegliedert hat, sieht sich in jedem Fall der Notwendigkeit gegenüber, bisher allein der Leitung des angegliederten Unternehmens zustehende Entscheidungsbefugnisse zentralisieren zu müssen. Die organisatorische Verbindungslosigkeit und leitungsmäßige Unabhängigkeit, die bei der Angliederung zwischen anglie-

1) Vgl. ALLEN, Louis: a.a.O., S. 167.

derndem und angegliedertem Unternehmen besteht, muß im Rahmen der organisatorischen Integration aufgegeben werden, wenn das angegliederte Unternehmen in Zukunft ein Bestandteil einer vergrößerten Unternehmenseinheit sein soll. Zu diesem Zweck ist der neue Konzernteil zunächst in ein sämtliche Konzernglieder umfassendes Informations-, Planungs- und Autoritätssystem einzubauen, unabhängig davon, wie zentral oder dezentral später geleitet werden soll. Das ist begriffswesentlich für die Bezeichnung des Konzerns als Unternehmenseinheit. Erst wenn die Konzernspitze nach Zusammenschluß laufend über die wesentlichsten Informationen aus allen Bereichen des Konzerns verfügt, wenn auf Grund dieser Information das angegliederte Unternehmen in die Gesamtplanung für den Konzern und in seine Kontrolle einbezogen werden kann, und wenn der Konzernvorstand über die formelle Autorität verfügt, um die von ihm getroffenen Entscheidungen in allen Bereichen des Konzerns durchsetzen zu können, erst dann sind die Voraussetzungen für die Ausübung einer einheitlichen Leitung gegeben. Um sie zu schaffen, müssen die erforderlichen Kompetenzen unabdingbar bei der Konzernobergesellschaft liegen, ebenso wie für die grundsätzlichen Entscheidungen, die nach Vollzug einer Integration laufend an der Konzernspitze zu fällen sind, weil sie für den Konzern insgesamt Bedeutung haben. Die Aufgabe einer Produktionsgruppe, die Aufnahme neuer Produktionszweige, die erhebliche Investitionen verlangen, die Erschließung von Auslandsmärkten, das Mitziehen von an sich unrentablen Produkten im Gesamtinteresse des Konzerns, die Zusammenarbeit mit konzernfremden Unternehmen, der Erwerb oder die Aufgabe von Beteiligungen - für solche Entscheidungen sind die Zuständigkeiten in jedem Fall den Vorständen der verschiedenen, von den Entscheidungen direkt betroffenen Konzerngesellschaften zu nehmen und dem Konzernvorstand zu übertragen.

Darüber hinaus zu zentralisieren, dafür bzw. dagegen kann eine Vielzahl wirtschaftlicher und außerwirtschaftlicher Gründe sprechen. Weitgehend richtet sich die Verteilung der Entscheidungsfunktionen nach der Verteilung der Ausführungsaufgaben. Wenn demnach Ausführungsaufgaben, die es für mehrere Konzerngesellschaften zu erfüllen gilt, bei der Konzernhauptverwaltung zusammengefaßt werden, so werden gewöhnlich in gleichem Maße auch die entsprechenden Entscheidungsrechte zentralisiert. Umgekehrt bleiben, wenn einer Gliedleitung gewisse Entscheidungsrechte belassen werden, obwohl wirtschaftliche Gründe dagegen sprechen, meistens auch die entsprechenden Ausführungsaufgaben bei der betreffenden Konzerngesellschaft. Die Planung der Kompetenzverteilung wird deshalb zunächst parallel mit der Planung der formalen Organisation laufen müssen, und eine Untersuchung darüber, in welchem Maße ein Konzern zentral oder dezentral geleitet werden soll, hat deshalb bei den wirtschaftlichen Gegebenheiten zu beginnen, die für oder gegen eine Zusammenfassung von Ausführungsaufgaben sprechen.

Eine Ausgliederung einzelner Aufgaben aus den verschiedenen Konzerngesellschaften und ihre Übertragung auf Stellen der Hauptverwaltung¹⁾ erscheint angebracht, wenn sich bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben bei den verschiedenen Konzerngesellschaften gewisse Gleichheiten oder Ähnlichkeiten ergeben. Aus diesem Grunde bieten sich in fast allen Konzernen zuerst der Finanz- und der Personalbereich für eine Zentralisierung an. Innerhalb des Beschaffungsbereiches kann es z.B. eine Gemeinsamkeit hinsichtlich der benötigten Rohstoffe, der Be-

1) Eine Zusammenfassung bestimmter Funktionen muß nicht immer gleichbedeutend mit ihrer Übertragung auf die Hauptverwaltung des Konzerns sein, sondern auch einzelne Konzerngesellschaften können Funktionen für mehrere Unternehmen des Konzerns wahrnehmen.

zugsquellen oder der Bezugsgebiete sein; innerhalb des Produktionsbereiches mögen sich Produktionsverfahren ganz oder zum Teil entsprechen; innerhalb des Absatzbereiches können bei den Erzeugnissen, den Abnehmern, den Absatzgebieten oder den Vertriebsmethoden ähnliche Probleme auftreten, die die Zentralisation gewisser Funktionen in diesen Bereichen zweckmäßig erscheinen lassen. Je homogener ein Konzern ist - was bei horizontalen Konzernen eher zutrifft als bei vertikalen -, je mehr fallen in den sich entsprechenden Funktionsbereichen verschiedener Konzerngesellschaften gleichartige Aufgaben und Probleme an, und um so eher besteht das Bedürfnis, diese Aufgaben einer zentralen Stelle zur Ausführung zu übertragen.

Die Vorteile, die in der Zentralisation gleicher oder ähnlicher Funktionen gesehen werden, sind vielfältig: eine Steigerung der Arbeitsleistung und eine damit verbundene Kostensenkung pro Leistungseinheit (Spezialisierung), die Einsparung von Verwaltungskosten, eine bessere Ausnutzung der Marktlage, die bessere Auslastung knapper und teurer Fachkräfte, die Intensivierung der Werksaufgaben, eine Einheitlichkeit und Unabhängigkeit in der zentralen Aufgabenerledigung usw.¹⁾ Bei der Entscheidung über die Verteilung der Aufgaben im Konzern sind jedoch gleichermaßen wirtschaftliche Momente zu berücksichtigen, die gegen die Konzentrierung von Ausführungsaufgaben in der Konzernhauptverwaltung sprechen, wenngleich sie in ihren Auswirkungen schwieriger zu beurteilen sein dürften als die Vorteile.

1) Zu den wirtschaftlichen Voraussetzungen und Gründen für eine Ausgliederung einzelner Aufgaben aus den Konzerngesellschaften und ihre Übertragung auf Stellen der Hauptverwaltung vgl. besonders Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Konzernorganisation, a.a.O., S. 46 ff; MELLEROWICZ, Konrad: a.a.O., S. 589 ff.

Der am häufigsten im Zusammenhang mit der Konzentrierung von Aufgaben innerhalb eines Konzerns genannte Nachteil ist eine zunehmende Bürokratisierung der Hauptverwaltung, die drohende 'Wasserkopfbildung'. Das übermäßige Anwachsen einer Hauptverwaltung kann zu ihrer steigenden Unbeweglichkeit und Betriebsentfremdung führen, es entstehen Kommunikationsprobleme im Konzern, und wichtige Entscheidungen werden zu spät oder unter zu geringer Beachtung der realen Gegebenheiten und Notwendigkeiten in den betreffenden Konzernunternehmen gefällt. Innerhalb der Konzerngesellschaften, denen man die Aufgaben genommen hat, kann der Überblick über die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen verlorengehen, und die Zusammenarbeit zwischen Hauptverwaltung und Konzerngesellschaft kann durch Doppelarbeit, Schwerfälligkeit in der Abwicklung oder durch Kompetenzkonflikte gekennzeichnet sein.¹⁾

Aber auch wenn wirtschaftliche Gründe ein weitgehendes Verbleiben der Ausführungsaufgaben bei den einzelnen Konzerngesellschaften zweckmäßig erscheinen lassen, so können konzernpolitische Momente doch auf eine Zentralisierung der wichtigsten Entscheidungsrechte innerhalb der entsprechenden Bereiche hindrängen. Um die Einheitlichkeit im Konzern und die Realisierung der Konzernziele zu sichern, mag es mancher Konzernvorstand für sinnvoll halten, sich die Entscheidungsrechte so weitgehend vorzubehalten, daß er jederzeit in sämtlichen Bereichen der verschiedenen Konzernunternehmen eingreifen kann, wenn es ihm notwendig erscheint. Liegt eine so weitgehende Zentralisierung der Entscheidungsrechte ohne entsprechende Zusammenfassung der Ausführungsaufgaben vor, so ist die Hauptverwaltung in der Regel durch ein ausgeprägtes Stabswesen gekennzeichnet. Stäbe sollen dann für eine qualifizierte Vorbereitung der Entschei-

1) Vgl. dazu im einzelnen Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Konzernorganisation, a.a.O., S. 49 ff.

dungen in allen jenen Bereichen sorgen, die einer laufenden und direkten Leitung durch die Konzernspitze unterliegen.

Einen organisatorisch klarer abgegrenzten Ausdruck findet eine Zentralisierung ohne gleichzeitige Konzentration der entsprechenden Ausführungsaufgaben in der Schaffung von Genehmigungsvorbehalten: die Durchführung bestimmter Geschäfte und Maßnahmen von einer gewissen Größenordnung an durch die einzelnen Konzerngesellschaften darf nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Hauptverwaltung erfolgen. Einer derartigen Genehmigungspflicht können z.B. Investitionen von einem bestimmten Umfang an, der Abschluß bedeutender Lieferverträge, Einstellungen von leitenden Angestellten oder die Aufnahme von Krediten von einer bestimmten Höhe an unterliegen.¹⁾

Ein Übergang von der zentralen Leitung auf Grund von Genehmigungsvorbehalten zur Zusammenfassung auch von Ausführungsaufgaben liegt dann vor, wenn die Konzernspitze weitgehend von Mitwirkungs- und Ausführungsvorbehalten Gebrauch macht. Bei Mitwirkungs- und Ausführungsvorbehalten haben die Konzerngesellschaften bei der Vornahme von Geschäften und der Durchführung von Maßnahmen einer bestimmten Größenordnung an Vertreter der Hauptverwaltung zur Mitwirkung heranzuziehen, bei Ausführungsvorbehalten sind die davon betroffenen Geschäfte und Rechtshandlungen der Hauptverwaltung zur Durchführung zu übertragen, obwohl die entsprechenden Funktionen grundsätzlich bei den einzelnen Konzerngesellschaften liegen.

Die Tendenz in der Praxis der Konzernleitung geht heute dahin, Konzerne so weit wie möglich dezentral zu leiten.²⁾ Man bemüht sich immer mehr, Entscheidungsbefugnisse so

1) Vgl. Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Konzernorganisation, a.a.O., S. 44.

2) Vgl. STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 7 ff.

nah wie möglich zum Ort des praktischen Geschehens hin zu delegieren.¹⁾ Die in diesem Prinzip ruhenden Vorteile werden weitgehend anerkannt: Entscheidungen werden besser und schneller gefällt, da ihre Träger enger mit den Problemen vertraut sind und weniger Kommunikationsprobleme auftreten; der Konzernvorstand wird entlastet und kann sich stärker auf seine wesentlichen, nicht zu delegierenden Aufgaben konzentrieren; die Fähigkeiten der Gliedleiter können besser ausgenutzt und entwickelt werden, da Gliedleiter durch Übertragung von mehr Entscheidungsrechten und Verantwortung zu höherem persönlichen Einsatz angespornt werden.²⁾ Es stellt sich deshalb heute nicht mehr so sehr die Frage, ob vorwiegend zentral oder dezentral geleitet werden soll, sondern es ist danach zu fragen, wie weit eine Dezentralisation gehen kann und wo ihre Grenzen liegen.

Im wesentlichen sind es drei Faktoren, die das Maß an Dezentralisation im Einzelfall begrenzen:

- (a) Die Reichweite der Entscheidungen. Die Leitung einer einzelnen Konzerngesellschaft kann keine Entscheidungen treffen, die auch für andere Konzerngesellschaften Bedeutung haben. Die Kompetenz für solche Entscheidungen kann innerhalb der Konzernorganisation nur bei einer Stelle liegen, die über sämtlichen Konzernteilen steht, für die diese Entscheidungen Auswirkungen haben.
- (b) Die Notwendigkeit einer zentralen Finanzpolitik zwecks optimaler Verwendung des Engpaßfaktors Kapital.
- (c) Das Urteil des Konzernvorstandes über die Fähigkeiten der Gliedleiter, richtige Entscheidungen fällen zu können. Je größer das Vertrauen in diese Fähigkeiten ist, desto umfangreicher sind die delegierten Entscheidungsbefugnisse.

1) Vgl. STIEGLITZ, Harold: a.a.O., S. 9.

2) Zu den allgemeinen Vor- und Nachteilen einer Dezentralisation von Entscheidungsrechten im Unternehmen vgl. BLEICHER, Knut: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen, a.a.O., S. 183 ff.

Die Faktoren unter (a) und (b) sind im Einzelfall weitgehend einer sachlich - rationalen Analyse und Beurteilung zugänglich, und das durch sie bedingte Maß an Zentralisation bzw. Dezentralisation läßt sich mit einiger Sicherheit bestimmen. Das, was die Entscheidung über die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse zwischen der Hauptverwaltung des Konzerns und den Konzerngesellschaften primär zu einem Problem macht und was vor allem verhindert, daß in jedem Fall und jederzeit gültige Aussagen darüber gemacht werden können, in welchem Umfang ein Konzern zentral bzw. dezentral geleitet werden soll, das ist die Unsicherheit darüber, wie die Gliedleiter die ihnen übertragene Entscheidungsfreiheit ausüben werden.

Aber nicht nur von den führenden Personen in den einzelnen Konzerngesellschaften hängt es ab, in welchem Umfang die Kompetenzverteilung primär den wirtschaftlichen Verhältnissen und Erfordernissen folgt, sondern auch von den Persönlichkeiten an der Konzernspitze. In einem Konzern mögen alle Voraussetzungen für ein bestimmtes Maß an Dezentralisation gegeben sein, und die wirtschaftlichen Umstände mögen geradezu nach einer Delegation von Entscheidungsbefugnissen drängen, und doch ist die betreffende Konzernspitze unter Umständen nicht bereit, in entsprechendem Maße Entscheidungsgewalt zu delegieren. Sie mag es deswegen nicht sein, weil sie über alle wichtigen Dinge selbst entscheiden will; sei es, daß sie das Vertrauen gegenüber Untergebenen nicht aufbringt, daß diese in weiten Bereichen mindestens ebenso gut entscheiden können wie sie selbst, sei es, daß ihr ein Hang zum Herrschen eigen ist, der um so mehr befriedigt wird, je mehr Entscheidungsgewalt sie auf sich vereinigt, oder sei es, daß sie den Erfolg des Konzerns so weit wie möglich zu ihrem persönlichen Erfolg machen will. Herrscht eine solche Einstellung der Konzernspitze vor - Beispiele aus der Praxis zeigen, daß sie vor allem in Personalkonzernen vorkommt -, dann

treten alle wirtschaftlichen Faktoren hinter dem Persönlichkeitsfaktor als Bestimmungsgrund für die Organisation der Kompetenzverteilung im Konzern zurück.

Mit dieser Einschränkung gehen wir bei unseren weiteren Überlegungen jedoch davon aus, daß die Träger der Konzernleitung bereit sind, Entscheidungsbefugnisse soweit wie möglich zu delegieren und daß sie ihre Entscheidungen darüber auf Grund einer sachlichen und objektiven Abwägung aller für sie erkennbaren Faktoren treffen, die für oder gegen die Delegation von Entscheidungsbefugnissen an die verschiedenen Konzerngesellschaften sprechen. Unter diesen Faktoren sind aber häufig jene für die Konzernspitze am schwersten wägbare und voraussehbar, die ihren Ursprung in den Leitern der Konzerngesellschaften haben.

Je mehr Entscheidungsfreiheit den Leitern von Konzerngesellschaften übertragen oder belassen wird, um so mehr können dadurch Kräfte in ihnen mobilisiert werden, auf denen letztlich der Erfolg einer am freien Wettbewerb orientierten Wirtschaft beruht: dem Streben des Einzelnen nach Befriedigung seiner persönlichen materiellen Wünsche und seines persönlichen Ehrgeizes, nach Selbstverwirklichung und Anerkennung, nach Möglichkeiten zur Entwicklung von Initiative und zum Einsatz des persönlichen Könnens zum Zwecke der Erfüllung dieser Bedürfnisse. Je mehr Raum den Leitern der verschiedenen Konzerngesellschaften hierzu gelassen wird, und je stärker der Erfolg des jeweils von Ihnen geleiteten Unternehmens von ihrem Einsatz abhängt und damit weitgehend zu ihrem persönlichen Erfolg wird, um so mehr sind sie bereit, sich mit allen ihren Fähigkeiten für diesen Erfolg einzusetzen. Damit aber tragen sie entsprechend zum Erfolg des Konzerns bei. "It works the same way that selfish profit seeking by individual firms in a private enterprise society generates the high productivity and auto-

matic economic adjustment of a competitive economy."¹⁾

Gleichermaßen, wie eine Dezentralisation starke Persönlichkeitswerte zum Nutzen des Konzerns freimachen kann, birgt sie andererseits Gefahren in sich, die ihren Ursprung ebenfalls in den Persönlichkeiten der Gliedleiter haben. Weitgehend unabhängige Leiter von Konzerngesellschaften neigen dazu, ihre Entscheidungen mehr - im äußersten Falle ausschließlich - im Interesse der von ihnen geleiteten Gesellschaft zu treffen, als mit Rücksicht auf andere Konzerngesellschaften oder den Konzern insgesamt. "Je größer die Dezentralisation ist, desto stärker wird die Tendenz zur Selbständigkeit."²⁾

Menschen haben allgemein in starkem Maße die Eigenschaft, als Mitglieder einer organisierten Gruppe sich mit dieser "ihrer" Gruppe zu identifizieren und beim Entscheiden verschiedene Handlungsalternativen auf ihre Bedeutung für diese Gruppe hin abzuwägen. "Der schwerwiegendste der unerwünschten Effekte der Identifikation besteht darin, daß sie das institutionalisierte Individuum hindert, richtige Entscheidungen zu treffen, wenn es die begrenzte Wertsphäre, mit der er sich selbst identifiziert, gegen andere Werte außerhalb dieser Sphäre abzuwägen hat."³⁾ Übertragen auf den Konzern bedeutet das, daß die Leiter von Konzerngesellschaften bei weitgehender Dezentralisation unter Umständen nicht mehr in der Lage oder willens sind, die von ihnen getroffenen Entscheidungen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den Konzernernfolg und nicht nur auf den Erfolg des von ihnen geleiteten Konzernunternehmens abzuwägen.

1) Vgl. DEAN, Joel: Profit Performance Measurement of Division Managers, in: The Controller (heute: Financial Executive), No. 9, 1957, S. 423.

2) Vgl. ALLEN, Louis: a.a.o., S. 201.

3) Vgl. SIMON, Herbert A.: a.a.O., S. 10.

Als Folge dieser Zweischneidigkeit, die in einer weitgehenden Dezentralisation von Entscheidungsbefugnissen im Konzern liegt, sieht sich ein Konzernvorstand bei seiner Entscheidung über den Grad der Zentralisation bzw. Dezentralisation einem Dilemma gegenüber: wird zu stark zentralisiert, so besteht die Gefahr, daß unternehmerische Kräfte brachliegen, da den Leitern der Konzerngesellschaften zu wenig Gelegenheit zur vollen Entfaltung ihrer Persönlichkeitswerte gelassen wird; wird dagegen eine zu weitgehende Dezentralisation betrieben, so kann eine Gliedleitung zu sehr nur noch eigene Ziele verfolgen, ohne dabei die des Konzerns oder anderer Konzerngesellschaften zu berücksichtigen. Die Folge wären Interessen- oder Zielkonflikte zwischen Konzern- und Gliedleitung.

Den richtigen Mittelweg zu finden, der aus diesem Dilemma herausführt, wird nur überragenden Unternehmerpersönlichkeiten gelingen, und dabei spielt die von diesen Personen betriebene Personalpolitik in jedem Fall eine herausragende Rolle. Die Persönlichkeiten an der Spitze des Konzerns und an der Spitze der verschiedenen Konzerngesellschaften sowie ihr Verhältnis zueinander bestimmen weitgehend das Ausmaß, in dem ein Konzern zentral bzw. dezentral geleitet wird. "If only there were enough capable men and women to go around, arguments about where decisions should be made would be much less important than they are."¹⁾

1) Vgl. SOLOMONS, David: a.a.O., S. 19.

Abschnitt B: Gestaltung und Verlauf des Leitungs- prozesses im Konzern

=====

1 Die Entscheidungsvorbereitung

Als Entscheidungsvorbereitung definierten wir das Sammeln und Aufbereiten von Informationen sowie die darauf aufbauenden Ausarbeitungen von Lösungsvorschlägen für bestimmte Entscheidungsprobleme. Auf diese Weise sind die Grundlagen für die im Rahmen der Konzernleitung zu fällenden Entscheidungen zu schaffen.

1.1 Das Informationsbedürfnis des Konzernvorstandes

Welcher Informationen es an der Spitze eines Konzerns im einzelnen bedarf, richtet sich zunächst nach der spezifischen Zusammensetzung des jeweiligen Entscheidungskataloges.¹⁾ Wir bezeichneten es als die grundsätzliche Aufgabe jedes Konzernvorstandes, alle die Entscheidungen zu treffen, die in ihren Auswirkungen Bedeutung für den Konzern als Ganzes haben und die nur an der Spitze des Konzerns gefällt werden können, weil nur dort der Überblick über den gesamten Konzern besteht. Auf Grund entsprechender Informationen ist deshalb als erstes dieser Überblick

1) Der Themenstellung entsprechend hat sich die Arbeit hier auf innerbetriebliche Informationen zu konzentrieren, d.h. auf Informationen, die der Hauptverwaltung von den verschiedenen Konzerngesellschaften zugehen. Eine absolute Trennung in inner- und außerbetriebliche Informationen läßt sich in diesem Zusammenhang jedoch nicht durchführen, da sich die von einer Konzerngesellschaft an die Konzernspitze geleiteten Informationen zum Teil auch auf außerbetriebliche Vorgänge beziehen (Marktstellung, Wettbewerbsverhältnisse, wirtschaftspolitische Situation, wenn sich die Tochtergesellschaft im Ausland befindet, usw.).

zu schaffen. Welche Entscheidungsaufgaben darüber hinaus zu erfüllen sind, hängt vor allem davon ab, wie zentral bzw. dezentral ein Konzern geleitet wird. Je zentraler eine Konzernleitung ist, um so mehr Entscheidungen sind an der Spitze des betreffenden Konzerns zu fällen und entsprechend mehr Informationen werden dort benötigt.

Die Quantität und die Qualität dieser Informationen sowie ihre zeitliche Bereitstellung sind die wichtigsten Einflußfaktoren auf die Qualität der Entscheidungsgrundlagen für die Konzernleitung. Es gibt jedoch keinen Konzern, in dem nicht fehlende, falsche und unsichere Informationen verhindern, daß an der Konzernspitze jederzeit richtige und alle erforderlichen Entscheidungen gefällt werden: außerbetriebliche Informationen stehen z. T. überhaupt nicht zur Verfügung oder könnten nur mit einem wirtschaftlich nicht vertretbaren Aufwand beschafft werden; Störungen im Kommunikationssystem verfälschen Informationen, bevor sie zur Konzernspitze gelangen; wichtige Daten werden nicht gewonnen, weil man ihren Wert für die Steuerung des Konzerns nicht erkannt hat, und vorhandene Informationen werden nicht ausgewertet, denn "... zu bestimmen welche Informationen notwendiger Bestandteil einer Chefinformation sein müssen und auf welche Informationen verzichtet werden kann, ist nicht nur Sache souveräner Beherrschung der Materie und intensiver Kenntnis der persönlichen und sachlichen Situation, sondern eine Kunst, die der eine bald begreift, der andere nie zu lernen in der Lage ist."¹⁾

Entsprechend der unterschiedlichen Bedeutung dieser Einflußfaktoren und entsprechend der Unterschiede in Intensität und Inhalt der Konzernleitung gibt es auch keine Einheitlichkeit in der Berichterstattung innerhalb von Konzernen. Es lassen sich lediglich Schwerpunk-

1) Vgl. GUTENBERG, Erich: Unternehmensführung, a.a.O., S. 134.

te unter den Bereichen feststellen, aus denen Konzerngesellschaften an die Konzernhauptverwaltungen berichten: Informationen über die Ertragslage, über Kapital- und Vermögensaufbau, über Verkaufsergebnisse und -erwartungen, über die Lagersituation und über Entwicklungen im Personalbereich.¹⁾

Unabhängig davon, aus welchen Bereichen, in welcher Menge und zu welchen Zeitpunkten der Konzernhauptverwaltung Informationen zugehen, lassen sich diese Informationen drei verschiedenen Grundarten zuordnen: generellen, speziellen und Kontrollinformationen.

Generelle Informationen dienen zunächst nicht als Grundlage für bestimmte Entscheidungen. Ihr wesentlicher Zweck ist es, dem Konzernvorstand den Rahmen deutlicher zu machen, innerhalb dessen er selbst und die Gliedleiter ihre Leitungsfunktion ausüben. Derartige Informationen gehen der Konzernspitze u.a. mit Jahres-, Quartals- und Monatsabschlüssen und dazugehörigen Erläuterungen, als Ergebnisvorausschätzungen und als langfristige Investitions- und Gewinnplanungen zu, der Konzernvorstand bezieht sie aber auch durch persönliche Aussprachen mit den Leitern der Konzernunternehmen, durch den formellen und informellen Gedankenaustausch über allgemeine und spezielle Fragen des einzelnen Konzernunternehmens, über besondere betriebliche Ereignisse, Vorgänge auf den die Konzerngesellschaft betreffenden Märkten, Konkurrenzverhältnisse usw. Sie alle haben das Ziel, für die Konzernleitung die "Entscheidungsgrundlagen durchsichtiger zu machen, um spätere Entscheidungen mehr unter Sicherheit als unter Unsicherheit treffen zu können."²⁾

1) Vgl. hierzu BAUM, Hans-Peter: a.a.O., S. 241 ff.

2) Vgl. GUTENBERG, Erich: Unternehmensführung, a.a.O., S. 134.

Spezielle Informationen hingegen bilden die unmittelbare Grundlage für bestimmte Entscheidungen, die an der Konzernspitze zu fällen sind. Ihr Inhalt, ihr Umfang, ihre Form und der Zeitpunkt, zu dem sie der Hauptverwaltung zugeleitet werden, sind weitgehend reglementiert.

Kontrollinformationen lösen nur dann Entscheidungen aus, wenn der kontrollierte Prozeß von der Norm abweicht, die von der Konzernspitze dem betreffenden Konzernunternehmen vorgegeben wurde.¹⁾ Erfolgen Korrekturentscheidungen, so beziehen sie sich entweder auf die Korrektur des Prozesses oder auf die Korrektur der dem Konzernunternehmen vorgegebenen Norm, wenn sich herausstellen sollte, daß diese Norm nicht zu erreichen ist. Von den drei grundsätzlichen Informationsarten haben die Kontrollinformationen eine herausragende Bedeutung für die Leitung eines Konzerns; besonders dann, wenn es sich um einen dezentral geleiteten Konzern handelt.

1.2 Die besondere Bedeutung der Kontrollinformationen im Konzern

Ein Konzernvorstand mag im Einzelfall die Angelegenheiten, über die er sich die Entscheidungen vorbehält, auf ein Mindestmaß reduzieren. Er kann die Zuständigkeiten für die Planungs-, Organisations- und Ausführungsaufgaben sowie die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse weitestgehend delegieren, weil er der Meinung ist, daß die Gliedleitungen diese Aufgaben besser als er selbst wahrnehmen können. Was er jedoch in keinem Fall delegieren kann, das ist die ihm obliegende Kontrollaufgabe. Würde er auch die Kontrollfunktion ganz den Leitern der Tochtergesellschaften belassen, könnte man bei der betreffenden Unternehmensverbindung nicht mehr von einer

1) Vgl. GUTENBERG, Erich: Unternehmensführung, a.a.O., S. 133.

einheitlichen Leitung sprechen.¹⁾ Er trägt die letzte Verantwortung für den Erfolg des gesamten Konzerns, und daraus leitet sich seine Pflicht ab, alle wesentlichen Teile des Konzerns ständig dahingehend zu kontrollieren, ob sie dem Erfolg des Konzerns in bestmöglicher Weise dienen. Aus dieser Kontrollpflicht des Konzernvorstandes wird auch die Forderung abgeleitet, daß den Leitern der einzelnen Konzerngesellschaften nur in dem Maße Entscheidungsfreiheit belassen werden kann, als die Konzernspitze in der Lage ist, die Arbeit der Gliedleiter zu prüfen und zu beurteilen.²⁾ Das aber hängt von der Quantität und Qualität entsprechender Informationen ab, die dem Konzernvorstand aus den Tochtergesellschaften zur Verfügung stehen.

1.21 Die Kontrollfunktion des Konzernvorstandes

Ein Konzernvorstand hat grundsätzlich zweierlei zu kontrollieren: einmal sind die Leistungen der Vorstände in den verschiedenen Tochtergesellschaften zu überwachen, zum anderen ist die Verzinsung der Beteiligungen an den abhängigen Gesellschaften bzw. des in sie investierten Kapitals im Vergleich mit der Rentabilität anderer Anlagemöglichkeiten zu überprüfen. Da dieser zweite Teil der Kontrollaufgabe in der Diskussion über die Kontrolle im Konzern nur sehr wenig beachtet wird, sei im folgenden besonders darauf hingewiesen.³⁾

Der Vorstand eines Konzerns muß aufgrund der für das einzelne Konzernunternehmen bzw. das in dieses Unternehmen investierte Kapital ermittelten Rentabilität auch darüber Rechenschaft ablegen, ob es sinnvoll

1) Vgl. ALBACH, Horst: Die Organisation des Entscheidungsprozesses nach dem Aktiengesetz 1965, in: Neue Betriebswirtschaft, 19. Jg. 1966, Heft 2, S. 30 ff.

2) Vgl. ALLEN, Louis A.: a.a.O., S. 204.

3) Vgl. dazu auch die Ausführungen auf Seite 122 ff dieser Arbeit.

und gegenüber den Aktionären des herrschenden Unternehmens zu verantworten ist, ein Unternehmen mit einer über einen längeren Zeitraum hin relativ oder absolut niedrigen Rentabilität weiterhin im Konzern zu behalten, oder ob dieser Teil des Konzerns nicht besser aufzugeben ist, um sich kapital- und leitungsmäßig auf andere Konzerngesellschaften oder neue Beteiligungen zu konzentrieren.¹⁾

Die häufig als Ursache für heterogene Konzernbildung angeführte 'diversification' oder 'Risikostreuung' sollte nicht nur dahingehend interpretiert werden, daß sich positive und negative Ergebnisse der verschiedenen Konzerngesellschaften ausgleichen und somit auf die Dauer zu einem konstanten Ergebnis des gesamten Konzerns führen sollen. Diese Begriffe schließen unserer Meinung nach auch ein, daß ein Konzernvorstand bereit ist, unrentable Teile des Konzerns zugunsten rentablerer oder neuer nicht erst dann aufzugeben, wenn die Entwicklung des Marktes, der Technik oder sonstiger gesamt- oder einzelwirtschaftlicher Faktoren diese Teile in eine ausweglose Verlustzone geführt haben.

Bei relativ schlechter Rentabilität einer Konzerngesellschaft ist zunächst zu untersuchen, worauf die schwache Ertragskraft zurückzuführen ist. Das Ergebnis kann dann als erstes zu organisatorischen Veränderungen in der betreffenden Gesellschaft oder in ihrer Verbindung zu anderen Konzernunternehmen führen, oder es kann verstärkte Investitionen in dieser Gesellschaft von seiten des herrschenden Unternehmens oder Veränderungen in der Zusammensetzung ihres Fertigungsprogrammes nach sich ziehen. Aber genauso wie die Leitung eines Einzelunternehmens bei Nachlassen der Rentabilität eines der von diesem Unternehmen hergestellten Produktes in Erwä-

1) Vgl. SOLOMONS, David: a.a.O., S. 53.

gung ziehen muß, die Fertigung dieses Produktes aufzugeben, so muß der Vorstand eines Konzerns in seine Überlegungen die Möglichkeiten einschließen, sich von einer ertragsschwachen Konzerngesellschaft zu trennen, um dadurch das langfristige Ergebnis des Konzerns zu verbessern.

Das soll nicht bedeuten, daß die Rentabilität abhängiger, aber weitgehend selbständig operierender Gesellschaften nur mit dem Ziel zu überprüfen ist, rechtzeitig in andere Beteiligungen "umzusteigen". In diesem Falle käme die Unternehmensverbindung eher einer Investmentgesellschaft gleich als einer Unternehmenseinheit. Die Kontrolle der Rentabilität einer Konzerngesellschaft zwecks Beurteilung der Investition, die die Beteiligung darstellt, hat durch die Konzernspitze **z u s ä t z l i c h** zur Kontrolle der Leistung der betreffenden Gliedleitung zu erfolgen.

Auch die Funktion der Leistungskontrolle läßt sich wiederum in zwei grundsätzliche Teilaufgaben unterteilen: einmal muß kontrolliert werden, wie die Gliedleiter die ihnen erteilten Anweisungen sowie die ihnen vorgegebenen Teilziele und Entscheidungsregeln im weitesten Sinne (Vorschläge, Richtlinien, Grundsätze usw.) befolgt haben, zum anderen ist zu überprüfen, wie die Gliedleiter die ihnen belassene Entscheidungsfreiheit nutzen.

Je dezentraler ein Konzern geleitet wird, um so bedeutungsloser wird die Kontrollaufgabe der ersten Art. Je weniger eine Hauptverwaltung einen direkten Einfluß auf die Leitung der einzelnen Konzerngesellschaften ausübt, je weniger sie versucht, durch bestimmte Anweisungen, Vorschläge, Bitten, Richtlinien, Budgets usw. die Geschicke der Tochtergesellschaften selbst zu bestimmen, um so weniger ist eine Kontrolle auszuüben, die sicher-

stellen soll, daß die Gliedleiter ihre Leitungsaufgabe entsprechend den ihnen erteilten Weisungen erfüllen. Hieraus ist jedoch nicht zu schließen, daß bei einer weitgehend dezentralen Konzernleitung die Notwendigkeit einer Leistungskontrolle nahezu bedeutungslos wird und sich die Kontrollaufgabe des Konzernvorstandes nur noch auf die Überprüfung der Rentabilität der Beteiligungen beschränkt.

Wenn in einem Konzern der Entschluß gefaßt wird, die Leitung der Konzerngesellschaften so weit wie möglich dezentral auszuüben, so liegt in der Regel dieser Entscheidung die Überzeugung zugrunde, daß diese Leitungsform den Zielen des Konzerns am besten dient. Eine so wichtige Entscheidung muß jedoch laufend auf ihre Gültigkeit hin überprüft werden. Ein Konzernvorstand muß sich ständig vergewissern, ob er sich die dezentrale Leitungsform leisten kann oder nicht. Aber zu kontrollieren, inwieweit die Leitung einer Konzerngesellschaft von der ihr belassenen Entscheidungsfreiheit zum Wohl des Konzerns Gebrauch macht, ist mit wesentlich größeren Schwierigkeiten verbunden als das Einhalten bestimmter Vorschriften zu überprüfen, die einer Gliedleitung von der Konzernspitze gemacht worden sind. Woran und mit Hilfe welcher Kriterien soll beurteilt werden, wie gut oder wie schlecht der Vorstand einer Konzerngesellschaft seiner Leitungsfunktion gerecht wird?

Das Hauptkriterium ist der Erfolg. An dem wirtschaftlichen Erfolg einer Konzerngesellschaft kann in gewissem Umfang die Qualität ihrer Leitung gemessen werden. Unter Erfolg im weitesten Sinne kann allerdings Verschiedenerlei verstanden werden: das Jahresergebnis, das Wachstum, der Marktanteil, der Umsatz usw. Die Wahl des Erfolgskriteriums hängt im Einzelfall vom gesetzten Ziel ab. Sie fällt in der Regel auf das Jahresergebnis, da die Hauptaufgabe einer Konzerngesellschaft grund-

sätzlich darin bestehen dürfte, einen möglichst großen Beitrag zum Gewinn des Konzerns zu leisten. Deshalb wird das Jahresergebnis allgemein als das primäre, mitunter auch als das einzige Kontrollinstrument für die Kontrolle der Gliedleitungen in dezentral geleiteten Konzernen angesehen.¹⁾

Da auch für die Beurteilung der Rentabilität der einzelnen Beteiligung das Jahresergebnis der betreffenden Gesellschaft die wichtigste Unterlage darstellt, kommt somit dem Jahresabschluß der Konzerngesellschaften eine überragende Rolle als Träger von Kontrollinformationen und damit als Führungsinstrument im Konzern zu. Ob jedoch der nach allgemein anerkannten Grundsätzen erstellte Jahresabschluß eines Unternehmens allein die Informationen liefern kann, die ein Konzernvorstand benötigt, um seiner Kontrollfunktion in beiderlei Hinsicht gerecht werden zu können, muß aus vor allem zwei Gründen bezweifelt werden. Einmal kann ein buchhalterischer Abschluß den echten wirtschaftlichen Erfolg einer Periode grundsätzlich nur begrenzt ermitteln, zum anderen wird die Eignung des Abschlusses einer Konzerngesellschaft als Kontrollinstrument um so stärker durch konzernspezifische Faktoren herabgesetzt, je umfassender die betreffende Gesellschaft einer einheitlichen Leitung unterstellt und in den Konzern integriert ist. Beide Problemkreise sollen im folgenden näher erläutert werden.

1.22 Der Jahresabschluß der Konzerngesellschaften als Kontrollinstrument der Konzernleitung²⁾

1) Vgl. DEAN, Joel: a.a.O., S. 423 ff.

2) Wir setzen hier voraus, daß die Gesellschaften eines Konzerns ihre Jahresabschlüsse nach einheitlichen, der Konzernhauptverwaltung bekannten Grundsätzen erstellen.

1.221 Standpunkte im Rahmen der neueren bilanztheoretischen Diskussion

Die Frage, inwieweit die Bilanz eines Unternehmens als Führungsinstrument für die Unternehmensleitung geeignet ist, war ein Kernpunkt der bilanztheoretischen Diskussion der 20iger Jahre über Zwecke, Inhalt und Aufbau der Bilanz, die primär von den Konzeptionen Schmalenbachs, Schmidts und Riegers getragen wurde. Vor allem die Vertreter der dynamischen Bilanzauffassung (Schmalenbach, Walb und später Kosiol) waren der Meinung, daß der in der Bilanz ausgewiesene Periodenerfolg neben der Angabe des ausschüttbaren Betrages gleichzeitig der Unternehmensleitung oder den Aktionären ein Kriterium für die Beurteilung der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens liefern solle¹⁾ oder in erster Linie diese Funktion zu erfüllen habe.²⁾ Hieran wurde vor allem von Rieger starke Kritik geübt. Er wies auf die Schwierigkeiten der Erfolgsperiodisierung hin und auf die Fragwürdigkeit, einen Periodenerfolg zum Kriterium für die Beurteilung des wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens und seiner Leitung zu machen.³⁾

Nachdem diese Diskussion, obwohl keineswegs zu Ende geführt und nie ganz erloschen, dann lange Zeit in den Hintergrund getreten war, weil andere Probleme in den Mittelpunkt des betriebswirtschaftlichen Interesses rückten, ist sie in den vergangenen Jahren von neuem aufgelebt und hat inzwischen zu einer Reihe neuer Bilanzauffassungen geführt, die sich teils in mehr oder weniger geschlossenen Aussagesystemen, teils in kriti-

1) Vgl. SCHMALENBACH, Eugen: Dynamische Bilanz, 13. Auflage, Köln und Opladen 1962, S. 49 ff.

2) Vgl. KOSIOL, Erich: Buchhaltung und Bilanz, Berlin 1964, S. 106.

3) Vgl. RIEGER, Wilhelm: Schmalenbachs dynamische Bilanz, 2. Auflage, Stuttgart und Köln 1954.

schen Beiträgen zu speziellen bilanztheoretischen Problemen niedergeschlagen haben. Wesentliche Impulse gingen hierauf von der betriebswirtschaftlichen Entscheidungs-, Organisations- und Informationstheorie und nicht zuletzt von der Aktienrechtsreform von 1965 aus.¹⁾

In der gegenwärtigen Diskussion herrschen zwei Blickrichtungen vor: einmal stehen im Zusammenhang mit rechtlichen Überlegungen die vielfältigen *e x t e r n e n* Bilanzfunktionen in ihrer Bedeutung für die verschiedenen Adressaten außerhalb der Unternehmung im Mittelpunkt des Interesses, zum anderen analysiert man den Jahresabschluß vor allem unter dem Aspekt der unternehmens-*i n t e r n e n* Informationsgewinnung für unternehmerische Entscheidungen. Hierbei erfahren externe und interne Zwecksetzungen der Bilanz eine unterschiedliche Betonung.²⁾

Da es uns hier um die Klärung der Frage geht, ob die Informationen, die der Jahresabschluß einer Konzerngesellschaft dem Träger der Konzernleitung vermitteln kann, ausreichen, um die Güte der betreffenden Unternehmensleitung hinreichend beurteilen zu können, interessiert uns in diesem Zusammenhang deshalb nur die *i n t e r n e* Blickrichtung. Der Vorstand eines weitgehend dezentral geleiteten Konzerns muß an einem betriebswirtschaftlichen Instrument interessiert sein, "das unter weitgehendem Verzicht auf zentrale Eingriffe möglichst einfach, kurzfristig, regelmäßig und sicher einen Überblick darüber verschafft, inwieweit der Kombinations- und Koordinationsprozeß in den einzelnen Konzerngesellschaften ökonomisch gelingt."³⁾ Kann der

1) Vgl. HEINEN, Edmund: Handelsbilanzen, 4. Auflage, Wiesbaden 1968, S. 63 f.

2) Ebenda, S. 64.

3) Vgl. KUHN, Klaus: Die dynamische Bilanz als Führungsinstrument im Konzern, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Neue Folge, Nr. 18 1966, S. 564.

von den Konzerngesellschaften erstellte Jahresabschluß diesen Zweck erfüllen?

Auch in der neueren Diskussion gehen die Meinungen, die fast sämtlich ihren Ausgang von den Grundelementen der klassischen Bilanzauffassungen nehmen, darüber auseinander, inwieweit die von den Unternehmen erstellten Jahresabschlüsse Aufschluß über den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen geben und deshalb als geeignete Führungsinstrumente für die Unternehmensleitungen angesehen werden können.

Albach lehnt im Rahmen seiner "Grundgedanken einer synthetischen Bilanztheorie" die Bilanz als Führungsinstrument für die Unternehmensleitung ab. Die heute hierfür zur Verfügung stehenden quantitativen Methoden seien leistungsfähiger als "eine einfache doppelseitige Additionsrechnung, wie sie die Bilanz darstellt."¹⁾ Die Bilanz betrachtet er lediglich als ein Kontrollkalkül, als "ein Abrechnungsinstrument über die Teile der geplanten und erwarteten Gewinne, die durch die Tätigkeit in der Bilanzperiode realisiert worden sind."²⁾

Hax wendet sich gegen die Verwendung des Jahresergebnisses als Erfolgskriterium, weil die Gewinnermittlung im Rahmen des Jahresabschlusses zu sehr unter dem Gesichtspunkt der Ausschüttbarkeit erfolge, sei es vor dem Hintergrund der nominellen Kapitalerhaltung oder der Substanzerhaltung.³⁾ Ein dieser Art ermittelter Periodengewinn aber spiegele nicht die Auswirkungen der gegen-

1) Vgl. ALBACH, Horst: Grundgedanken einer synthetischen Bilanztheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 35. Jg. 1965, S. 22.

2) Ebenda, S. 22.

3) Vgl. HAX, Herbert: Der Bilanzgewinn als Erfolgsmaßstab, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jg. 1964, S. 642 ff.

wärtigen Dispositionen der Unternehmensleitung wider, die sich auf das Ergebnis späterer Rechnungsperioden auswirken, und er sei deshalb als aussagefähiges Erfolgskriterium untauglich. Hax schlägt vor, stattdessen einen Erfolgsmaßstab zu bilden, der sich aus dem ausschüttbaren Gewinn und der Veränderung des Gesamtwertes der Unternehmung während der abgelaufenen Periode zusammensetzt.

Durch die Verwendung dieses an der Veränderung des Gesamtwertes der Unternehmung orientierten Gewinnbegriffs reiht sich Hax in die Reihe derer ein, die in der Bilanz eine zukunftsorientierte Rechnung sehen, in der die Wertansätze mit Zukunftsgrößen, d.h. mit auf den Zeitpunkt der Bilanzaufstellung diskontierten zukünftigen Einnahmen und Ausgaben zu erfolgen haben, damit das zukünftige 'geldwerdende' Schicksal der Bilanzpositionen sichtbar wird.¹⁾ Für diese Methode spricht, daß sie auch alle von der Unternehmensleitung im Hinblick auf die Erhaltung der Ertragskraft getroffenen Entscheidungen mit einbezieht, was die herkömmliche Bilanz nicht tut. Da sich jedoch die Hindernisse, die der Praktikabilität dieser, den Gesamtwert der Unternehmung einschließlich des Firmenwertes einbeziehenden Konzeption im Wege stehen, auch heute noch nicht überwinden lassen²⁾, sollte deshalb nach Meinung von Hax auf eine Erfolgsmessung mit Hilfe der Bilanz ganz verzichtet und die Bilanzierung stattdessen allein auf das Ziel abgesteckt werden, einen ausschüttbaren Betrag festzustellen.³⁾

1) Vgl. u.a. RIEGER, Wilhelm: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Auflage, Erlangen 1964; KÄFER, Karl: Die Bilanz als Zukunftsrechnung, Zürich 1962; ALBACH, Horst: Grundgedanken einer synthetischen Bilanztheorie, a.a.O., S. 21 ff.

2) Vgl. HAX, Herbert: a.a.O., S. 649 ff; BUSSE VON COLBE, Walther: Aufbau und Informationsgehalt von Kapitalflußrechnungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 36. Jg. 1966, 1. Ergänzungsheft, S. 95 f.

3) Vgl. HAX, Herbert: a.a.O., S. 651.

Busse von Colbe sieht weder in der aktienrechtlichen noch in der internen Bilanz eine geeignete Grundlage für eine wirksame Betriebsplanung. Sie sei für diesen Zweck zumindest wesentlich weniger geeignet "als die Kostenrechnung in Verbindung mit modernen Absatz-, Investitions-, Produktions- und Finanzplänen der Betriebe."¹⁾ Vor allem folgende Mängel beeinträchtigten Bilanz und Gewinn- und Verlust-Rechnung als brauchbares Führungsinstrument:²⁾

- (a) Die Bilanz ist mit der Gewinn- und Verlust-Rechnung allein auf den Gewinn als das Unternehmensziel ausgerichtet, nicht aber auf die Einhaltung der existenznotwendigen Nebenbedingungen der Zahlungsbereitschaft.
- (b) Aus der Gewinn- und Verlust-Rechnung ist üblicherweise nur ein Teil der finanziellen Strömungsgrößen ersichtlich. Bruttoinvestitionen, Aufnahme und Tilgung von Eigen- und Fremdkapital und andere wichtige finanzielle Strömungsgrößen sind zum Teil gar nicht zu entnehmen.
- (c) Die Bilanz kann die Aufgabe der Gewinnermittlung grundsätzlich solange nicht einwandfrei erfüllen, solange der betriebswirtschaftliche Gewinnbegriff nicht eindeutig geklärt ist.
- (d) Als Maßgröße für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens kann das Bilanzergebnis vor allem deswegen nicht dienen, weil "geplante Leistungen und ein infolge von Investitionen in Anlagen, Werbung oder Forschung, infolge eines Wechsels der Unternehmensleitung oder aus sonstigen Gründen verändertes Gewinnpotential des Unternehmens im Bilanzergebnis gar nicht oder wegen unterlassener Aktivierung vor allem von immateriell-

1) Vgl. BUSSE VON COLBE, Walther: a.a.O., S. 90.

2) Ebenda, S. 90 ff.

len Gegenständen sogar in irreführender Weise zur Geltung (kommen)."¹⁾

Angesichts des mangelnden Informationsgehalts des üblichen Jahresabschlusses schlägt Busse von Colbe vor, ihn generell durch eine Kapitalflußrechnung zu ersetzen und zu Kontrollzwecken die prospektive Kapitalflußrechnung, aus der die gesamte voraussichtliche Mittelherkunft und Mittelverwendung hervorgeht, nach Ablauf der einzelnen Rechnungsperiode mit einer retrospektiven Kapitalflußrechnung zu vergleichen, die Aufschluß über alle tatsächlichen realisierten Ein- und Auszahlungen geben müsse. Eine solche Ergänzung des Jahresabschlusses werde heute auch bereits von einer Reihe von Unternehmen praktiziert.²⁾

Noch eindeutiger in der Ablehnung des Jahresabschlusses als brauchbares Führungsinstrument als die bisher zitierten Beispiele ist Moxter. Er sieht im Jahresabschluß einen formellen "Bücherabschluß ohne nennenswerte materielle Funktion", da er keine materiellen Funktionen befriedigend erfüllen könne.³⁾

Sämtliche angeführten Beispiele neuerer bilanztheoretischer Stellungnahmen zum Informationsgehalt der Bilanz lehnen also den nach handelsrechtlichen Grundsätzen erstellten Jahresabschluß bzw. den durch ihn ermittelten Erfolg als brauchbares Führungsinstrument ab. Allerdings lassen die zitierten Autoren dabei nicht immer klar erkennen, hinsichtlich welcher spezifischen Leitungsfunktion sie die Brauchbarkeit der Bilanz als Entscheidungsgrundlage untersuchen. Dieser Frage kommt in diesem Zu-

1) Vgl. BUSSE VON COLBE, Walther: a.a.O., S. 93.

2) Ebenda, S. 82 ff.

3) Vgl. MOXTER, Adolf: Die Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 36. Jg. 1966, S. 36.

sammenhang jedoch eine wesentliche Bedeutung zu, denn eine Bilanz kann in keinem Fall als universelle Informationsquelle angesehen werden, die für alle an einer Unternehmensspitze wahrzunehmenden Planungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben ausreichend Informationen zu liefern hat.

Auch wird in der neueren bilanztheoretischen Diskussion nicht immer ganz deutlich, von der Position welches Adressaten aus die Bilanz auf ihre Aussagefähigkeit hin untersucht wird, und ob deshalb nur die veröffentlichten oder auch die internen Abschlüsse gemeint sind. Sofern der Jahresabschluß ausdrücklich als Informationsquelle für die Unternehmensleitung analysiert wird, bleibt aber trotzdem noch häufig offen, was alles mit in die Betrachtungen einbezogen wird: lediglich das offizielle Bilanzergebnis, Bilanz und Gewinn- und Verlust-Rechnung insgesamt oder Bilanz und Gewinn- und Verlust-Rechnung einschließlich aller internen Unterlagen, die über Zusammensetzung und Entstehung der einzelnen Posten des Jahresabschlusses Aufschluß geben?

Vor allem Kuhn¹⁾ und Leffson²⁾ weisen im Rahmen der jüngeren bilanztheoretischen Diskussion darauf hin, daß man bei der Frage nach der Eignung des Jahresabschlusses als Führungsinstrument für die Unternehmensleitung nicht nur das sehen darf, was z.B. die Aktiengesellschaften aufgrund gesetzlicher Vorschriften jährlich veröffentlichen müssen. Hierbei sei vielmehr das gesamte dem Abschluß zugrunde liegende interne Informationsmaterial

1) Vgl. KUHN, Klaus: Die Bilanz als Führungsinstrument der Unternehmensleitung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 18. Jg. 1966, S. 129 ff; derselbe: Die dynamische Bilanz als Führungsinstrument im Konzern, a.a.O., S. 563 ff.

2) Vgl. LEFFSON, Ulrich: Wesen und Aussagefähigkeit des Jahresabschlusses, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, N.F., Nr. 18, 1966, S. 375 ff.

zu berücksichtigen. Außerdem seien die Unternehmen frei, für interne Zwecke einen besonderen, ganz von individuellen Ansprüchen bestimmten Jahresabschluß anzufertigen, der von der für externe Zwecke erstellten Handels- als auch von der Steuerbilanz abweichen kann, so daß dann auch ein solcher Abschluß mit in die Betrachtungen einbezogen werden müsse. Durch eine speziell an den internen Informationsbedürfnissen ausgerichtete Bilanz und durch die dazugehörige Gewinn- und Verlust-Rechnung aber werde der Jahresabschluß für den Unternehmer selbst zu einem viel aussagefähigeren Instrument als für den auf die formale, für die Veröffentlichung hergerichtete Bilanz und Gewinn- und Verlust-Rechnung angewiesenen Außenstehenden. Das um so mehr, als Erläuterungen über die Zusammensetzung der einzelnen Abschlußpositionen und die ihnen zugrunde gelegten Wertansätze den Jahresabschluß für interne Leser wesentlich durchsichtiger machen. Weiterhin gelte es zu berücksichtigen, daß die Aussagefähigkeit des Jahresabschlusses für interne Zwecke durch eine Reihe von Sonderrechnungen wie die Darstellung des tatsächlichen, von Geldwertschwankungen bereinigten Leistungsergebnisses, die möglichst genaue Trennung von periodischen und aperiodischen Aufwendungen und Erträgen oder durch Kapitalflußrechnungen (Bewegungsbilanzen) erhöht werden kann.¹⁾

1) Kuhn bezeichnet dieses gesamte interne 'Rechenwerk', das von den Unternehmen im Zusammenhang mit dem Jahresabschluß erstellt wird, als die "tatsächliche Bilanz". (Vgl. KUHN, Klaus: Die Bilanz als Führungsinstrument der Unternehmensleitung, a.a.O., S. 130.) Dieser Begriff deutet auf die von Heinen entwickelte bilanztheoretische Konzeption der "ergänzten Mehrzweckbilanz" hin. (Vgl. HEINEN, Edmund: Handelsbilanzen, a.a.O., S. 75 ff.) Mit dem Ziel, "ein Grundmodell der Bilanz zu entwickeln, das zugleich mehreren Zwecken mit bestimmtem Anspruchsniveau dient", nimmt diese Konzeption eine hypothetische "Basisbilanz" als Ausgangspunkt, deren Informationsgehalt je nach Anspruchsniveau durch einen sukzessiven Pro-

Kuhn und Leffson sind der Meinung, daß ein solcherart erläuteter und ergänzter interner Jahresabschluß als eine aussagefähige und wichtige, wenngleich nicht als ausreichende Grundlage für die Formulierung unternehmerischer Führungsentscheidungen angesehen werden müsse, und eine entsprechende Bedeutung komme ihm in der Praxis auch zu.¹⁾ Dabei werden die grundsätzlichen Mängel, die eine auch nach dynamischen Grundsätzen aufgezugene Ermittlung von Periodenerfolgen gegenüber einer zukunftsorientierten Totalrechnung aufweist, auch bei diesen positiven Stellungnahmen nicht übersehen. Diese Mängel liegen vor allem in der Langfristigkeit der Jahresrechnung und in ihrer beschränkten Auskunft über die potentielle Ertragskraft des betreffenden Unternehmens. Betrachtet man speziell die Aussagefähigkeit der Abschlüsse von Konzerngesellschaften und ihre Brauchbarkeit für die Beurteilung von Gliedleitern, dann kommt noch ein weiterer grundsätzlicher Mangel hinzu, der durch im Wesen des Konzerns begründete Faktoren verursacht wird. Auf diese Faktoren soll wegen ihrer konzernspezifischen Bedeutung im folgenden Kapitel besonders eingegangen werden.

zeß geringfügiger Ergänzungen (Ergänzungsrechnungen) erhöht wird. Eine erste Hypothese einer 'Basisbilanz' sieht Heinen in dem handelsrechtlichen Jahresabschluß. Ergänzende Rechnungen müssen in der "Nähe" der Basisbilanz liegen. Liegt das Anspruchsniveau für Kontrollzwecke z.B. so hoch, daß es nur durch Sonderrechnungen wie die Plankostenrechnung, spezifische Liquiditätskontrollrechnungen oder Umsatzkontrollrechnungen befriedigt werden kann, so wird der "Kompetenzbereich" der Bilanztheorie überschritten, da diese Ergänzungen nicht mehr in der 'Nähe' der Basisbilanz liegen.

- 1) Vgl. KUHN, Klaus: Die Bilanz als Führungsinstrument der Unternehmensleitung, a.a.O., S. 142; LEFFSON, Ulrich: a.a.O., S. 384 ff.

1.222 Konzernspezifische Begrenzungsfaktoren für die
Aussagefähigkeit der Rechnungsabschlüsse von
Konzerngesellschaften

Die erste Voraussetzung für die Beurteilung einer Gliedleitung anhand des Jahresabschlusses der von ihr geleiteten Konzerngesellschaft ist ein Mindestmaß an Entscheidungsfreiheit, daß ihr von der Konzernspitze gewährt sein muß. Das Jahresergebnis kann nur soweit Aufschluß über die Leistungen einer Unternehmensleitung geben, wie dieses auf ihren Einfluß zurückzuführen ist. Entsprechend kann eine Gliedleitung nur für die Entscheidungen verantwortlich gemacht werden, für die sie zuständig ist. Spiegeln sich im Jahresergebnis einer Tochtergesellschaft vor allem die Entscheidungen der Muttergesellschaft wider, so ist es als Instrument für die Beurteilung der Leitung der Tochtergesellschaft von vornherein untauglich.

Aber auch bei einem von der Hauptverwaltung weitgehend unabhängigen Konzernunternehmen bleibt das Problem bestehen, wie man sein Jahresergebnis zur Grundlage einer objektiven Beurteilung seiner Leitung machen kann. Völlig selbständig kann die einzelne Konzerngesellschaft ex definitione nicht sein, so daß sich in ihrem Jahresergebnis immer auch Einflüsse anderer Konzerngesellschaften, vor allem solche des herrschenden widerspiegeln. Es ergibt sich deshalb in jedem Fall die Notwendigkeit, die einzelnen Konzerngesellschaften als Entscheidungszentren in sachlicher und vor allem in ertragsmäßiger Hinsicht gegeneinander abzugrenzen, ehe man die Güte ihrer jeweiligen Leitung an dem entsprechenden Jahresergebnis zu messen versucht. Je stärker

jedoch die Gesellschaften eines Konzerns miteinander verflochten sind, um so schwieriger läßt sich eine solche Abgrenzung vornehmen.

Von speziellen Aufwendungen und Erträgen ausgehend, wird sich in den meisten Fällen ohne Schwierigkeiten feststellen lassen, auf wessen direkte Entscheidungen sie zurückzuführen sind. Deutlicher wird die Problematik bei Umkehrung der Fragestellung: welchen direkten und vor allem indirekten Beitrag haben bestimmte Entscheidungen der Konzernspitze zum Erfolg einer Konzerngesellschaft geleistet?

Ist eine Unternehmensfunktion zentralisiert, so werden alle wichtigen Entscheidungen innerhalb dieses Ressorts in der Hauptverwaltung gefällt, und die Verantwortung für diese Entscheidungen liegt eindeutig bei der Konzernspitze. Da jedoch eine Interdependenz zwischen sämtlichen Unternehmensfunktionen besteht, stellt sich hier die Frage, in welchem Umfang die Entscheidungen des zentralisierten Ressorts die den einzelnen Konzerngesellschaften verbliebenen Entscheidungsbereiche beeinflussen und welchen Einfluß sie letztlich auf den Gesamterfolg der einzelnen Gesellschaft haben. Sind innerhalb eines Ressorts nur die wichtigsten Kompetenzen zentralisiert (z.B. Genehmigungsvorbehalte der Hauptverwaltung für Investitionen von einer bestimmten Größenordnung an), so kann sich im Finanzsektor z.B. das Problem ergeben, inwieweit die Weigerung der Hauptverwaltung, einer von einer Gliedleitung vorgeschlagenen Kapitalerhöhung oder auch nur einer bedeutenderen Investition zuzustimmen, das Ergebnis dieser Gesellschaft auf lange Sicht beeinflußt. Ähnlich liegt die Problematik bei der Festsetzung konzerninterner Verrechnungspreise oder

der Durchführung eines konzerninternen Beschäftigungs-
ausgleichs durch die Hauptverwaltung. Liegt eine sehr
dezentrale Leitung vor, und beschränkt sie sich im we-
sentlichen auf die Bestimmung von geschäftspolitischen
Grundsätzen, auf deren Einhaltung die Konzernspitze bei
den Gliedleitungen besteht, so wird es nahezu unmöglich,
auch nur ungefähr festzustellen, welchen Beitrag diese
Richtlinien zum Erfolg der einzelnen Konzerngesellschaft
geleistet haben.

Auch wenn man in einem Konzern in der Lage sein sollte,
dem Abgrenzungsproblem in dieser Hinsicht einigermaßen
Herr zu werden und die Jahresergebnisse der Konzernge-
sellschaften im wesentlichen von Einflüssen zu bereini-
gen, die von dem herrschenden oder einer dritten Konzern-
gesellschaft ausgehen, so sagt auch ein dieserart er-
mitteltes Jahresergebnis für sich allein noch nichts
über den Erfolg bzw. Mißerfolg ihrer Leitung aus. Um
hierüber zu einer Aussage zu gelangen, bedarf es der
Beurteilung des Jahresergebnisses mit Hilfe einer Reihe
verschiedener Kriterien.

Eine Größe zu kontrollieren heißt, sie in Relation zu
einer anderen zu setzen, um sie an ihr zu messen. Die-
se Größe stellt in der Praxis vor allem das in eine
Konzerngesellschaft investierte Kapital dar. Der Gewinn
einer Konzerngesellschaft wird in das Verhältnis zum
Kapital gesetzt, das das herrschende Unternehmen in die-
se Gesellschaft investiert hat. Die Ertragskraft der
Konzerngesellschaft wird dieserart in Form einer Ren-
tabilitätskennziffer ausgedrückt, um damit einen Maß-
stab für die Beurteilung seiner Leitung zu gewinnen. In
den U S A bildet die Rendite des von einem herrschen-
den Unternehmen in eine abhängige Gesellschaft investier-
ten Kapitals, ausgedrückt als "return on investment",
im Rahmen eines monetären Kontrollsystems in Konzernen

das primäre und verbreitetste Mittel, mit dem die Leistung einer Gliedleitung gemessen wird.¹⁾ Dearden hält die "rate of return"-Methode für die beste, die bislang einer Konzernleitung für die Kontrolle der Konzerngesellschaften zur Verfügung steht.²⁾ Aber auch dieser Methode sind Grenzen gezogen, die sich um so eher und spürbarer auftun, je zentraler ein Konzern geleitet wird.

Zunächst ergibt sich wiederum das Abgrenzungsproblem. Dieses Mal hinsichtlich der Abgrenzung der verschiedenen Konzerngesellschaften nicht als Entscheidungs-, sondern als spezifische Wirtschaftseinheiten. Die Ermittlung der Rentabilität des in eine einzelne Konzerngesellschaft investierten Kapitals setzt voraus, daß diese Gesellschaft rechentechnisch exakt genug von den anderen Konzerngesellschaften als Wirtschaftseinheit isoliert werden kann. Nur wenn dies möglich ist, können der durch dieses Unternehmen erzielte Jahreserfolg und das dafür eingesetzte Kapital ermittelt werden. Je mehr aber eine Konzerngesellschaft in leitungs- und verwaltungsmäßiger und in produktionstechnischer Hinsicht in den Konzern integriert ist, um so schwieriger wird es, den Erfolg zu ermitteln, der dem Verursachungsprinzip entsprechend dem einzelnen Unternehmen zuzurechnen ist. In gleichem Maße wird es komplizierter, das Kapital festzustellen, das für die Erzielung dieses Ergebnisses gearbeitet hat, und zwar sowohl bei dem betreffenden Unternehmen selbst als auch direkt oder indirekt bei anderen Gesellschaften im Konzern.³⁾ Ein solcher Versuch, die

1) Vgl. u.a. DEARDEN, John: Limits in Decentralized Profit Responsibility, in: Harvard Business Review, Juli/Aug. 1962, S. 81 ff; MALOTT, Robert H.: The Control of Divisionalized Acquisitions, in: The Corporate Merger, S. 210 ff; SOLOMONS, David: a.a.O., S. 123 ff.

2) Vgl. DEARDEN, John: a.a.O., S. 81.

3) Vgl. hierzu im einzelnen SOLOMONS, David: a.a.O., S. 60 ff und S. 128 ff.

einzelnen Konzerngesellschaften exakt als gesonderte Wirtschaftseinheiten gegeneinander abzugrenzen, läuft letztlich darauf hinaus, den Anteil der einzelnen Konzerngesellschaft am Gesamterfolg des Konzerns festzustellen. Ob derartige Versuche zu auch nur einigermaßen richtigen Ergebnissen führen können, wird jedoch allgemein stark bezweifelt.¹⁾

Wie exakt oder grob der einzelne Konzern die Abgrenzungsschwierigkeiten zu überwinden versucht, das Jahresergebnis der einzelnen Konzerngesellschaften bleibt auch als "return on investment" ein wenig aussagefähiges Kontrollinstrument für die Konzernleitung, solange es absolut für sich gesehen wird. Es bedarf erneut seiner Gegenüberstellung mit anderen Maßgrößen, ehe aus diesen Relationen Rückschlüsse auf den Erfolg der betreffenden Konzerngesellschaft bzw. ihrer Leitung gezogen werden können.

Ein Vergleich der "return on investment"-Sätze aller Konzerngesellschaften untereinander ist wenig sinnvoll. Die verschiedenen Konzerngesellschaften weisen in der Regel eine unterschiedliche Rentabilität auf, ohne daß diese Differenzen durch Unterschiede in der Qualität der verschiedenen Gliedleitungen verursacht worden sein müssen. Die eine Konzerngesellschaft mag einem Wirtschaftszweig angehören, der ein Konjunkturtief durchmacht; eine andere kann sich Wettbewerbsnachteilen ausgesetzt sehen oder an den Folgen einer früheren schlechten Leitung zu tragen haben; eine dritte Gesellschaft kann in stärkerem

1) Vgl. PENROSE, Edith Tilton: The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959, S. 195; Begründung Regierungsentwurf, § 311, Ab. 2, a.a.O., S. 409. Zur Problematik der Ermittlung eines 'Konzernbeitrags' der einzelnen Konzerngesellschaften vgl. außerdem MOXTER, Adolf: Offene Probleme der Rechnungslegung bei Konzernunternehmen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 1961, S. 641 ff; KUHN, Klaus: Die dynamische Bilanz als Führungsinstrument im Konzern, a.a.O., S. 565 ff.

Maße von seiner Zugehörigkeit zum Konzern profitieren als die anderen Konzernunternehmen. An solchen Unterschieden kann es z.B. liegen, daß ein ROI-Satz von 25 % bei der einen Gesellschaft auf eine schlechte Leitung schließen läßt, während bei einer anderen ein ausgeglichenes Ergebnis von einer sehr guten Leitung zeugt. Hierüber kann aber nicht ein konzerninterner Vergleich der ROI-Sätze der verschiedenen Konzerngesellschaften Aufschluß geben, sondern hierzu ist das erzielte Ergebnis des einzelnen Unternehmens mit seinen Vorjahresergebnissen, mit Ergebnissen ähnlicher Unternehmen außerhalb des Konzerns, vor allem aber mit solchen Ergebnissen zu vergleichen, die für die betreffende Konzerngesellschaft im voraus unter Berücksichtigung seiner potentiellen Ertragskraft geplant worden sind.¹⁾

Wie sehr man sich in einem Konzern bemühen mag, bestmögliche Voraussetzungen für die Kontrolle der Gliedleitungen anhand der Jahresabschlüsse der von ihnen jeweils geführten Unternehmen zu schaffen, die Jahresergebnisse allein vermitteln auch nach Erweiterung der Jahresabschlüsse durch in ihrer 'Nähe' liegende Sonderrechnungen in der Regel nicht das Maß an Informationen, das die Konzernhauptverwaltung benötigt, um ihrer Kontrollaufgabe in ausreichendem Umfang gerecht werden zu können. Nicht nur weil zu viele Faktoren Einfluß auf diese Ergebnisse haben, die sich dem Einfluß der Gliedleiter entziehen, sondern - worauf bereits hingewiesen wurde - vor allem auch deswegen, weil sie wesentliche Entwicklungen nicht früh genug anzeigen und weil sie in nur unzureichender Weise darüber Aufschluß geben, was die einzelnen Unternehmen für die Erhaltung und Verbesserung ihrer zukünftigen Ertragskraft getan haben.

1) Vgl. DEARDEN, John: a.a.O., S. 82; vgl. auch Seite 129 f dieser Arbeit.

Es sind deshalb noch andere Unterlagen erforderlich, damit an der Spitze eines Konzerns ausreichend sichere Entscheidungen darüber gefällt werden können, ob die Gliedleiter die ihnen übertragenen Leitungsaufgaben in zufriedenstellender Weise erfüllen oder nicht. Das gilt unserer Meinung nach auch für äußerst dezentral geleitete Konzerne. Wenn in solchen Konzernen nicht nur eine Kontrolle der Rentabilität der jeweiligen Beteiligung erfolgen soll, und wenn zumindest ein zentraler Einfluß auf die Finanz- und Personalpolitik der verschiedenen abhängigen Gesellschaften ausgeübt wird - was in der Praxis überwiegend der Fall ist -, dann müssen auch den Entscheidungen innerhalb einer solcherart begrenzten Einflußnahme mehr und aussagefähigere Informationen zugrunde liegen, als sie aus Jahresabschlüssen hervorgehen. Anderenfalls wäre eine vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus vernünftig erscheinende einheitliche Leitung nicht möglich.

Das Jahresergebnis einer Konzerngesellschaft als Kriterium für die Kontrolle und Beurteilung ihrer Leitung soll hiermit nicht abgewertet werden. Trotz aller Vorbehalte wird es immer eine der wesentlichsten Grundlagen für die Ausübung der Kontrolle im Konzern darstellen, denn die Güte der verschiedenen Unternehmensleitungen spiegelt sich vor allem in der Verbesserung oder Verschlechterung des Jahresergebnisses der von ihnen geleiteten Gesellschaften wider.

Aber das Jahresergebnis kann für eine rechtzeitige und ausreichend sichere Beurteilung sowohl der Ertragskraft des betreffenden Unternehmens wie der Leistung seines Managements auch in einem äußerst dezentral geleiteten Konzern immer nur ein Kontrollinstrument neben anderen sein, nicht aber das einzige. Hierfür spricht auch, daß Konzerne, die ihre Tochtergesellschaften bzw. deren Vorstände mehr oder weniger nur anhand ihrer Jahresergeb-

nisse kontrollieren, dies nur solange tun, solange die Ergebnisse positiv sind. Sobald sich aber das Ergebnis einer Gesellschaft spürbar verschlechtert, wird die Beteiligung nicht etwa sofort 'abgestoßen', um den Gegenwert rentabler anzulegen, sondern zunächst werden fast immer verschärfte Kontrollen eingeführt. Oft ist es in solchen Fällen dann aber bereits zu spät, um noch starke Verluste - im Extremfall die Notwendigkeit zur Schließung oder, sofern noch möglich, zum Verkauf der Gesellschaft - abzuwenden, die zumindest teilweise zu vermeiden gewesen wären, wenn auch schon während der Vergangenheit eine schärfere Kontrolle ausgeübt worden wäre. Hinzu kommt, daß ein plötzliches sehr intensives Eingreifen die Unruhe, die eine schlechte wirtschaftliche Lage und Entwicklung unter den Mitarbeitern eines Unternehmens hervorruft, nur noch vergrößern und dadurch in nicht unerheblichem Maße zur weiteren Verschlechterung oder zum endgültigen Untergang der Gesellschaft beitragen kann.

1.23 Andere Kontrollunterlagen im Konzern

Kuhn weist auf die besondere Bedeutung der kurzfristigen Erfolgsrechnung der Tochtergesellschaften hin, wenn man nach dem Wert der im Rahmen buchhalterischer Abschlüsse gewonnenen Informationen für die Konzernleitung fragt.¹⁾ Mehr noch als im Vorstand eines Einzelunternehmens ist man an der Konzernspitze auf die Unterrichtung durch kurzfristige Erfolgsrechnungen angewiesen. Ohne sie würde man dort allzu schnell Gefahr laufen, auf Grund einer durch die räumliche und sachliche Distanz, die normalerweise gegenüber dem laufenden Geschehen in den einzelnen Konzerngesellschaften besteht, verursachten Unkenntnis über bedeutsame Entwick-

1) Vgl. KUHN, Klaus: Die dynamische Bilanz als Führungsinstrument im Konzern, a.a.O., S. 564 f.

lungen in einzelnen Gesellschaften falsche Entscheidungen zu fällen, oder, was noch wahrscheinlicher wäre, notwendige Entscheidungen zu unterlassen. Diese Entwicklungen aber sind rechtzeitig nur auf Grund kurzfristiger Erfolgsrechnungen zu erkennen. Aus diesem Grund sieht Kuhn in der monatlich erstellten dynamischen Bilanz der Konzerngesellschaften gegenwärtig das einzige Instrument, daß der Konzernspitze auf einfache Weise den kurzfristigen, regelmäßigen und sicheren Überblick über den Erfolg des in den Tochtergesellschaften stattfindenden Kombinations- und Koordinationsprozesses vermittelt. Durch den Trend der monatlich ermittelten Erfolge und ihrer Komponenten Aufwand und Ertrag werden nach seiner Meinung nicht nur saisonale, konjunkturelle und unter Umständen sogar strukturelle Wandlungen sichtbar, sondern auch "wieweit die Geschäftsleitung der einzelnen Konzerngesellschaften die auf sie durch die Konzernleitung delegierte dispositive Aufgabe erfüllt haben."¹⁾

Eine so weitgehende Bedeutung als Führungsinstrument kann unserer Meinung nach der kurzfristigen Erfolgsrechnung im Konzern allein jedoch nicht beigemessen werden. Man kann sie zwar als das wichtigste, angesichts der an vorangegangenen Stellen gemachten Einschränkungen aber nicht als das einzige Kontroll- und Steuerungsinstrument im Konzern verwenden.

Die Vorschläge darüber, was neben den Monats- und Jahresergebnissen als Instrument für die Kontrolle von Tochtergesellschaften im Konzern dienen soll, sind zahlreich und unterschiedlich.²⁾ Auch in der Praxis der Konzern-

-
- 1) Vgl. KUHN, Klaus: Die dynamische Bilanz als Führungsinstrument im Konzern, a.a.O., S. 565.
 - 2) Vgl. u.a. Arbeitskreis Prof. Dr. KRÄHE der Schmalenbachgesellschaft: Konzernorganisation, a.a.O., S. 71 f; MELLEROWICZ, Konrad: a.a.O., S. 595 ff; ALLEN, Louis A.: a.a.O., S. 204 f; DEARDEN, John: a.a.O., S. 72 ff; MALOTT, Robert H.: a.a.O., S. 210 ff.

leitung weisen die Kontrollmethoden in ihrer Zusammensetzung und in dem Inhalt und Umfang der einzelnen Methoden von Konzern zu Konzern mehr oder weniger starke Unterschiede auf.¹⁾ Aus der breiten Skala möglicher Kontrollen das richtige Maß zusammenzustellen, richtet sich immer ganz nach den Bedürfnissen des Einzelfalls, wobei diese vor allem durch die spezifische Größe des Konzerns, durch seine besondere wirtschaftliche Struktur und durch das jeweilige Gewicht des personellen Faktors bestimmt werden.

Solomons mißt der Budgetierung als Mittel der Kontrolle in der amerikanischen 'divisionalized company' eine herausragende Bedeutung zu. "By its system of budgets, more than by any other means, top management of a divisionalized company maintains control of its divisions while allowing them a large measure of freedom in the day - to - day and month - to - month conduct of their operations."²⁾ Solomons betont, daß die Aufstellung von Budgets durch die einzelne Konzerngesellschaft und ihre Verpflichtung, diese Budgets von der Konzernleitung genehmigen zu lassen, der bescheidene Preis für eine umfangreiche Entscheidungsfreiheit sei, die ihr von der Konzernleitung zugestanden wird. Andererseits seien die Kosten für die Aufstellung von Budgets Teil des Preises, den der Konzern für eine dezentrale Organisationsform zu zahlen hat.

Unter der Vielzahl der in Konzernen verwendeten Budgets ragt die Budgetierung der von der einzelnen Gesellschaft jährlich vorgesehenen Investitionen und des für das jeweils bevorstehende Geschäftsjahr erwarteten Gewinnes heraus. In allen von Smith untersuchten Konzernen spielten Kapital-Budgets eine wesentliche Rolle als Kontroll-

1) Vgl. SOLOMONS, David: a.a.O., S. 233; SMITH, Geo. Albert: a.a.O., S. 95 ff.

2) Vgl. SOLOMONS, David: a.a.O., S. 233.

instrument. "No matter how few functions top management performs in a multy-unit company, authorizing the capital budget is - or should be - one of them."¹⁾ Dearden sieht die Budgetierung der erwarteten Gewinne als besonders wichtig an. "The information system adopted is a system of profit budgeting and long - range profit planning. Although procedures differ from company to company, a typical system requires that every profit center manager present each year to central management a profit budget for the coming year and a profit plan for several years following. If management accepts the profit budget and plan, the budget becomes a basis for evaluating profit performance through the year. And as long as the division is at budgeted profit levels, central management does not interfere with profit center operations."²⁾

Kosten werden entsprechend dem Untersuchungsergebnis von Smith weniger budgetiert, um damit den Konzernleitungen Kontrollinstrumente zu liefern. Häufiger sind dagegen Systeme der Standardkostenrechnung, um die Wirksamkeit der Konzerngesellschaften in ihrer Kostenkontrolle überwachen zu können.³⁾ Hier wird jedoch die Grenze zwischen der Verwendung dieser Methode zu Kontrollzwecken und ihrer Funktion als Planungsinstrument noch fließender, als es bereits bei dem Gebrauch von Budgets der Fall ist. Beiden Anforderungen können diese Führungsinstrumente jedoch nur mit Einschränkungen gerecht werden, denn ein für Kontrollzwecke brauchbares Budgetierungssystem oder eine dafür zugeschnittene Standardkostenrechnung müssen nicht in gleichem Maße für Planungszwecke geeignet sein und umgekehrt.⁴⁾

1) Vgl. SMITH, Geo. Albert: a.a.O., S. 103.

2) Vgl. DEARDEN, John: Mirage of Profit Decentralization, in: Harvard Business Review, Nov./Dez. 1962, S. 143.

3) Vgl. SMITH, Geo. Albert: a.a.O., S. 100 f.

4) Vgl. hierzu SOLOMONS, David: a.a.O., S. 135.

Zunehmende Bedeutung für die Kontrolle von Konzerngesellschaften gewinnen Kennzahlen verschiedensten Inhalts. "Die Kennziffernrechnung komprimiert und bereinigt das Zahlenmaterial des betrieblichen Rechnungswesens entsprechend den Informationsbedürfnissen des dispositiven Faktors."¹⁾

Angesichts der Vielfalt der in der Literatur vorgeschlagenen und in der Praxis ausgeübten finanziellen Kontrollen darf jedoch nicht übersehen werden, daß es letztlich kaum einen Konzern geben dürfte, in dem die Kontrolle der Tochtergesellschaften nur aufgrund von Zahlen aus dem Finanz- und Rechnungswesen ausgeübt wird. Die Obergesellschaften bauen ihr Urteil über die Güte einer Gliedleitung auch auf Angaben aus anderen Bereichen auf. Informationen über die Stellung des betreffenden Konzernunternehmens auf seinen traditionellen Märkten und seine Betätigung in neuen und zukunftssträchtigen Bereichen, Informationen über die Entwicklung neuer Produkte und Produktionsverfahren, über Stand und Entwicklung seiner Organisation, über Mittel und Ziele seiner Personalpolitik und nicht zuletzt die Einschätzung der Persönlichkeiten der Gliedleiter gehören oft zu den wesentlichsten Grundlagen für die Beurteilung einer Konzerngesellschaft und ihrer Leitung.

1.24 Die Gefahr zu intensiver Kontrollen im Konzern

Bei aller Notwendigkeit finanzieller und nichtfinanzieller Kontrollen im Konzern muß jedoch eine grundsätzliche Einschränkung hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit vor allem in weitgehend dezentral geleiteten Konzernen gemacht werden: zu umfangreiche und zu scharfe Kontrollen bergen die Gefahr in sich, daß sie die in einer Dezentralisation ruhenden Kräfte nicht zur Entfaltung

1) Vgl. HEINEN, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 218.

kommen lassen. "Measurement of results is, of course, necessary; the chief must know how the delegated powers are exercised. But the controls may bring about so much checking, transmission of so much information so continuously, and so much correction that the decentralized operators may spend a considerable part of their time explaining and defending themselves."¹⁾ Zeitverluste für die kontrollierten Gliedleitungen wären jedoch noch das geringste Übel, das mit zu zahlreichen Kontrollen verbunden sein kann. Wesentlich nachteiliger wirkt sich eine übermäßige Kontrolle für den Konzern dann aus, wenn sich die Gliedleiter dadurch in ihrer Entscheidungsfreiheit, die ihnen grundsätzlich belassen worden ist, so sehr eingeengt fühlen, daß sie in ihrem Einsatz und in der vollen Entfaltung ihrer Initiative für den Erfolg der von ihnen geleiteten Gesellschaft erlahmen. Erneut sieht sich hier die Konzernleitung einem Problem gegenüber, das allein durch rationale Planung und Organisation nicht gelöst werden kann: der Abstimmung der Art, des Umfangs und der Intensität der Kontrollen für die Überwachung der Konzerngesellschaften mit der spezifischen Kompetenzverteilung des Konzerns. "(Die) dezentrale Konzernorganisation... verlangt nach einer Kontrollform, die der Eigenständigkeit der Konzernleiter keinen Abbruch tut und diese dennoch in einer Form überwacht, die die Wirtschaftseinheit des Konzerns sichert."²⁾ Eine derartige Form zu finden, dürfte wiederum nur Personen mit überragenden Führungsqualitäten vorbehalten sein.

Zur Aufgabe einer Konzernleitung, die Voraussetzungen für eine bestmögliche Entscheidungsvorbereitung zu schaffen, gehört nicht nur die Bestimmung des Umfangs und des Inhaltes der benötigten Informationen. Hierbei ist

1) Vgl. DALE, Ernest: Centralization versus Decentralization, in: Readings in Management, 2. Auflage, Cincinnati, Ohio, 1963, S. 746.

2) Vgl. MELLEROWICZ, Konrad: a.a.O., S. 596.

auch für die Einrichtung eines Kommunikationssystems zu sorgen, das den ungestörten Austausch dieser Informationen zwischen der Hauptverwaltung des Konzerns und den verschiedenen Konzerngesellschaften gestattet. Die Qualität der Informationen ist in starkem Maße von der Güte des Kommunikationssystems abhängig. Störungen innerhalb dieses Systems erhöhen die Unsicherheit, unter der die Entscheidungen an der Konzernspitze gefällt werden.

1.3 Die Übermittlung von Informationen im Konzern

Die Wege, auf denen die Informationen innerhalb eines Konzerns fließen sowie die Art und Weise ihrer Weitergabe sind durch das spezifische Kommunikationssystem gekennzeichnet, das dem Informationsfluß zugrunde liegt.¹⁾ Dieses System muß in Konzernen besonders gut formalisiert sein, denn eine Reihe von Faktoren macht es wesentlich störanfälliger und unzuverlässiger als in einem Einzelunternehmen.²⁾

Die Formalisierung des Kommunikationssystems hat sich auf den Inhalt der Informationen, auf die Mittel und Formen ihrer Übermittlung und auf die Wege zu beziehen, auf denen sie der Konzernspitze zugehen. Den Inhalt der Informationen formalisieren heißt vor allem, die Vorstellungen der Hauptverwaltung und der Gliedleitungen darüber in Einklang zu bringen, über was berichtet werden soll und dann festzulegen, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt der Hauptverwaltung zugehen sollen. In engem Zusammenhang hiermit steht die organisatorische Regelung der Mittel und Formen ihrer Übermittlung. Hier geht es um den Entwurf der Berichte und Statistiken,

1) Ein betriebliches Kommunikationssystem regelt sowohl den vertikalen als auch den horizontalen Informationsfluß innerhalb einer Unternehmensorganisation. Unsere Betrachtungen beschränken sich hier jedoch nur auf die Informationen, die in einem Konzern von unten nach oben, d.h. von den Konzerngesellschaften an die Hauptverwaltung fließen.

2) Vgl. hierzu Seite 138 ff dieser Arbeit.

die regelmäßig an die Muttergesellschaft zu senden sind, um die Entwicklung von Grundsätzen für die Aufstellung von Jahres- und Zwischenabschlüssen bei den Konzerngesellschaften, um die Festlegung des Gegenstandes und des Ablaufs von Konzerntagungen, um die Entscheidung darüber, wann, worüber und in welcher Form konzerninterne Prüfungen bei den Konzerngesellschaften durchgeführt werden sollen usw.¹⁾

Ein besonderes Problem im Konzern stellen die Wege dar, auf denen die Informationen der Hauptverwaltung zugehen. Sind bestimmte Unternehmensfunktionen für alle Konzerngesellschaften innerhalb der Hauptverwaltung zentralisiert, so fallen dort für diese Bereiche auch alle wesentlichen Informationen an, die für die Konzernleitung benötigt werden; anders, wenn lediglich Führungs- oder Schaltstellen in der Hauptverwaltung bestehen, oder wenn Funktionen überhaupt nicht, auch nicht teilweise, zentralisiert worden sind. In diesen Fällen stehen die Informationen der Konzernspitze nicht unmittelbar zu Verfügung, sie müssen ihr bzw. den Schalt- und Führungsstellen von den Konzerngesellschaften erst zugeleitet werden.

Die Organisationsliteratur unterscheidet zwischen offenen und gebundenen Informationssystemen.²⁾ Dabei wird ein Informationssystem dann als offen bezeichnet, wenn jede Stelle innerhalb eines Unternehmens direkt von jeder anderen Informationen einholen kann, ungeachtet des Arbeitsbereiches dieser Stelle und ihrer Position innerhalb der Organisation. Ein gebundenes Informationssystem besteht dann, wenn jeder Dienststelle vorgeschrieben ist, von welcher anderen Stelle sie sich Informationen geben lassen kann und worüber und in welchem Umfang die Informationen erteilt werden dürfen bzw. sollen. Übertragen

1) Vgl. HARDACH, Fritz-Wilhelm: a.a.O., S. 725 ff; Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Konzernorganisation, a.a.O., S. 63 ff.

2) Vgl. GUTENBERG, Erich: Unternehmensführung, a.a.O., S. 135.

auf den Konzern und hier auf das Verhältnis zwischen der Konzernhauptverwaltung und der einzelnen Konzerngesellschaft bedeutet das, daß die Abteilungen der Konzernhauptverwaltung jederzeit von jedem Konzernunternehmen und dort von jeder Abteilung jede benötigte Information anfordern können, wenn ein offenes Informationssystem vorliegt. Andererseits wären bei einem geschlossenen Informationssystem im Konzern die Abteilungen der Konzernhauptverwaltung auf genau festgelegte Wege angewiesen, über die sie von bestimmten Abteilungen innerhalb der verschiedenen Konzerngesellschaften Informationen einholen können, deren Inhalt und Umfang ebenfalls einer festen Regelung unterliegen.

Grundsätzlich dient ein Kompetenzsystem mit seinen Instanzenzügen und Dienstwegen sowohl der Durchgabe offizieller Informationen von oben nach unten als auch von unten nach oben. Ein Kommunikationsnetz, welches den Befehls- und Dienstwegen im Konzern folgt, würde dann ein geschlossenes Informationssystem darstellen. In der Praxis der Konzernleitung bedient man sich jedoch weder eines absolut geschlossenen noch eines absolut offenen Informationssystems, und Dienst- und Befehlswege stellen nur einen Teil des umfassenderen Kommunikationsnetzes dar.¹⁾ Entsprechen die Informationswege zwischen dem herrschenden und den abhängigen Konzernunternehmen strikt dem Kompetenzsystem innerhalb des Konzerns, so könnten damit schwerwiegende Nachteile verbunden sein.

Da in Konzernen zwischen Führungs- und Schaltstellen der Hauptverwaltung einerseits und den entsprechenden Funktionsbereichen bei den abhängigen Unternehmen andererseits sowie zum Teil auch zwischen dem herrschenden und einem abhängigen Unternehmen keine direkten Leitungsbeziehungen bestehen, könnte hierdurch verhindert werden, daß eine Konzernhauptverwaltung in quantitativer,

1) Vgl. GUTENBERG, Erich: Unternehmensführung, S. 136; EVERLING, Wolfgang: Interne Konzernbeziehungen. Eine Untersuchung der Besonderheiten in den internen Beziehungsverhältnissen von Konzernen, Diss. FU Berlin 1957, S. 100.

qualitativer und temporärer Hinsicht mit ausreichenden Informationen versorgt wird. Folgendes Beispiel mag diesen Sachverhalt verdeutlichen: Eine Aktiengesellschaft A verfügt über 60 % der Aktien der Gesellschaft B. Eine direkte Leitungsbeziehung besteht zwischen beiden Gesellschaften rechtlich nicht, da die Beteiligung nicht ausreicht, um einen Beherrschungsvertrag abzuschließen oder die Gesellschaft B in die Gesellschaft A einzugliedern.¹⁾ Die Gesellschaft A beherrscht das Unternehmen B über dessen Aufsichtsrat, in den sie Mitglieder des eigenen Vorstandes oder Personen ihres Vertrauens wählt. Hat nun z.B. die Finanzbuchhaltung der Gesellschaft A eine Entscheidung für ihren Vorstand vorzubereiten, die auch Fakten aus dem Finanzbereich der Gesellschaft B berücksichtigen soll, so könnten die entsprechenden Informationen nur auf folgendem Wege in die Finanzbuchhaltung der Gesellschaft A gelangen, wenn das Kommunikationsnetz dem aktienrechtlichen Kompetenzsystem entsprechen würde: Finanzbuchhaltung der Gesellschaft B - Vorstand der Gesellschaft B - Aufsichtsrat der Gesellschaft B - Vorstand der Gesellschaft A - Finanzbuchhaltung der Gesellschaft A. Das aber ist ein sehr langer und unsicherer Weg für die Weiterleitung der Informationen. Er kann ihren Wert für die Konzernleitung mindern und zur Folge haben, daß die Entscheidungen des Vorstandes von Gesellschaft A nur mit Verzögerungen und unter erhöhter Unsicherheit gefällt werden können.

Solchen Gefahren gehen die Konzerne in der Praxis aus dem Wege, indem sie direkte Verbindungen zwischen der Konzernhauptverwaltung und den wichtigsten Abteilungen in den einzelnen Konzerngesellschaften herstellen; auch dann, wenn zwischen dem Vorstand des herrschenden und dem Vorstand eines abhängigen Unternehmens keine direkten, vom Gesetz ausdrücklich gebilligten Leitungsbeziehungen bestehen. Ein direkter Informationsfluß zwischen herr-

1) Vgl. dazu im einzelnen S. 272 ff dieser Arbeit.

schemem und abhängigem Unternehmen kann dann sowohl zwischen den beiden Vorständen als auch zwischen einzelnen Abteilungen der abhängigen und der herrschenden Gesellschaft bestehen.

Die Herstellung direkter Verbindungen zwischen Abteilungen der Hauptverwaltung und Abteilungen in einem abhängigen Konzernunternehmen widerspricht nicht der aktienrechtlichen Bestimmung, daß juristisch selbständige Konzerngesellschaften grundsätzlich nur über ihre Organe beherrscht werden können. Der Vorstand einer Gesellschaft kann seine Angestellten anweisen, Informationen direkt an ein anderes Unternehmen - in diesem Fall an eine herrschende Konzerngesellschaft - weiterzugeben. Vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen kann das jedoch nicht bedeuten, daß in einem Konzern, in dem keine Funktionen zentralisiert sind, Informationen von Bedeutung von Abteilungen eines abhängigen Unternehmens direkt an ein herrschendes Unternehmen weitergegeben werden können, ohne daß der Vorstand des betreffenden Konzernunternehmens über den Inhalt dieser Information unterrichtet ist.

Nicht alle Informationen, die von einer Konzerngesellschaft an die Konzernspitze geleitet werden, können über den Vorstand dieser Gesellschaft laufen. Es würde für ihn eine nicht mehr zu bewältigende Arbeitsüberlastung bedeuten, wenn er sämtliche Informationen zunächst selbst überprüfen und dann erst weitergeben müßte. Trotzdem bleibt für ihn die Notwendigkeit bestehen, ständig darüber unterrichtet zu sein, in welchem Umfang welche Informationen aus dem seiner direkten Leitung unterstehenden Unternehmen an die Hauptverwaltung gehen. Denn wenn er nicht eine bloße organisatorische Zwischenstation sein soll, die Anweisungen empfängt, sie aufschlüsselt und weiterleitet, dann muß der Vorstand einer abhängigen Konzerngesellschaft in jedem Fall wissen, auf welchen sein Unternehmen betreffenden Informationen die

Weisungen, Empfehlungen usw. basieren, die ihm von der Konzernspitze erteilt werden. Anderenfalls dürfte es ihm nahezu unmöglich sein, die Konzernleitung zu verstehen und seinerseits innerhalb der ihm verbleibenden Bereiche das Konzernunternehmen den Vorstellungen der Hauptverwaltung entsprechend zu führen.

Für die Organisation der Informationswege innerhalb eines Konzerns bedeutet das, daß zwar direkte Wege zwischen einzelnen Abteilungen eines abhängigen und eines herrschenden Unternehmens bestehen können, daß aber der Vorstand der abhängigen Gesellschaft grundsätzlich darüber unterrichtet sein muß, welche Informationen das Unternehmen verlassen. Dieser Grundsatz trifft nicht nur für Informationen zu, die von einem beherrschten Unternehmen auf fest in die Konzernorganisation eingebauten Wegen regelmäßig an die Konzernobergesellschaft fließen (Berichte, Statistiken, Informationsaustausch innerhalb von Ausschüssen usw.), sondern auch für solche Informationen, die sich die Hauptverwaltung bei den einzelnen Konzerngesellschaften "holt", sei es durch Anfragen oder Rückfragen oder durch Prüfungen, die Stellen der Hauptverwaltung - meistens Stabsstellen - bei einzelnen Konzerngesellschaften durchführen. Über das Ergebnis konzerninterner Prüfungen ist nicht nur der Konzernvorstand, sondern auch der Vorstand der geprüften Konzerngesellschaft zu informieren, auch wenn der eigentliche Weg der Informationen von den in Frage kommenden Abteilungen des Konzernunternehmens über die prüfende Stelle der Hauptverwaltung zur Konzernspitze verläuft.

1.4 Störungen im Kommunikationssystem als Begrenzungsfaktor für die Entscheidungsvorbereitung

Bei aller Formalisierung eines Kommunikationssystems kann nicht ausgeschlossen werden, daß seine Wirksamkeit durch Störungen beeinträchtigt wird. Es gibt kein be-

triebliches Informationssystem, welches frei von Störungen wäre. Das trifft für Konzerne noch stärker zu als für Einzelunternehmen, denn hier stellen einige Faktoren besondere Anforderungen an das Kommunikationssystem: zwischen den Tochtergesellschaften und der Hauptverwaltung bestehen oft beträchtliche räumliche Entfernungen; in den verschiedenen Konzerngesellschaften werden die Informationen häufig nach unterschiedlichen Gesichtspunkten erfaßt und zusammengestellt; im Konzern bestehen gegenüber einem Einzelunternehmen zwischen Sender und Empfänger der Informationen schwächere informelle Beziehungen, die ein formelles Informationsnetz notwendigerweise ergänzen müssen; oft steht das Streben von Tochtergesellschaften nach Eigenständigkeit einer ausführlichen Berichterstattung an das herrschende Unternehmen entgegen. Besonders diese Faktoren können verhindern, daß Konzerngesellschaften Informationen mit dem Inhalt und in der Form an die Hauptverwaltung geben, wie man sie dort benötigt.

Störungen innerhalb eines Kommunikationssystems haben zur Folge, daß Informationen den Empfänger nicht in der von ihm erwarteten oder in der vom Absender beabsichtigten Art erreichen. Solche Störungen können durch den Sender, durch die Informationswege und Informationsmittel und durch den Empfänger verursacht werden. Die Störungen können technischer, semantischer oder motivationaler Art sein.¹⁾

Technische Störungen beruhen auf Übertragungs- oder Verarbeitungsfehlern, die beim Sender, beim Empfänger oder während der Übermittlung vom Sender zum Empfänger entstehen können. Semantische Störungen haben ihre Ursache in subjektiv unbewußten Veränderungen von Informationen

1) Vgl. HEINEN, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 231 f.

durch Empfänger oder Sender, wie z.B. bei unterschiedlicher Interpretation ein und derselben Information aufgrund unterschiedlicher begrifflicher Instrumentarien bei Sender und Empfänger. Bei motivationalen Störungen handelt es sich um eine bewußte Manipulation von Informationen. Heinen ist der Ansicht, daß unter den in einem organisatorischen Kommunikationssystem auftretenden Störungen solche motivationaler Art dominieren und daß aufgedeckte Kommunikationsstörungen häufig als semantische oder technische Störungen bezeichnet werden, obwohl sie in Wirklichkeit motivationaler Natur sind.¹⁾

Motivationale Störungen haben ihren Ursprung hauptsächlich beim Sender der Informationen. In Konzernen liegt es wiederum vor allem in den Persönlichkeiten der Gliederleiter begründet, daß die von den Konzerngesellschaften an die Konzernspitze gehenden Informationen häufig bewußt so gestaltet sind, daß sie nicht in objektiver und ausreichender Weise Aufschluß über die Vorgänge in den betreffenden Gesellschaften geben. Sehr selbstbewußte Persönlichkeiten an der Spitze einer Konzerngesellschaft widersetzen sich grundsätzlich einer über ein gewisses Maß hinausgehenden Berichterstattung an das herrschende Unternehmen, weil es ihrem Streben nach Selbständigkeit und Unabhängigkeit entgegensteht. Ihnen liegt nichts daran, der Hauptverwaltung mehr und bessere Informationen zukommen zu lassen, als es von dieser für unbedingt erforderlich gehalten wird. Außerdem, und hierin liegt ein zweiter wesentlicher Grund, sehen sie in einer wahrheitsgetreuen Berichterstattung die Gefahr, daß sie zu einer stärkeren Einflußnahme durch die Hauptverwaltung führen kann, als es ihr lieb ist; ihr Spielraum für die Verwirklichung persönlicher Ziele und Vorstellungen könnte dadurch eingeengt werden. Erzielt eine Konzerngesell-

1) Vgl. HEINEN, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 232.

schaft gute wirtschaftliche Ergebnisse, und ist die Hauptverwaltung über das echte Ergebnis informiert, kann sie z. B. die Abführung eines höheren Gewinnes fordern, als ihn die Gliedleitung von sich aus abgeführt hätte. Sind die wirtschaftliche Lage und die Zukunftsaussichten für die Gesellschaft dagegen schlecht, könnte sich der Konzernvorstand bei voller Kenntnis dieser Situation zu einer intensiveren direkten Einflußnahme veranlaßt sehen als bisher.

Das Maß an Informationen, die eine Konzerngesellschaft an die Konzernhauptverwaltung zu geben hat, wird in der Regel jedoch nicht von der jeweiligen Gliedleitung, sondern von der Konzernspitze bestimmt. Trotzdem läßt sich die Gefahr nicht ausschließen, daß einzelne Konzerngesellschaften versuchen, Informationen zu unterschlagen, zu verfälschen oder, wo möglich, eine subjektive Auswahl der Informationen zu treffen, um auf diese Weise die Entscheidungen der Konzernleitung in bestimmte, für sie vorteilhafte Richtungen zu lenken. Durch derartige Informationen, die den Gruppenzielen oder den persönlichen Zielen der Gliedleiter entsprechend zusammengestellt oder modifiziert worden sind, und die deshalb nicht mehr in objektiver Weise die wirkliche Lage der betreffenden Gesellschaft wiedergeben, werden Konzerngesellschaften immer wieder versuchen, einen indirekten Einfluß auf die Entscheidungen im Rahmen der Konzernleitung auszuüben. Dieserart manipulierte Entscheidungsunterlagen für die Konzernleitung können dazu führen, daß wichtige Entscheidungen an der Konzernspitze unter erhöhter Unsicherheit, wenn nicht gar falsch gefällt werden, oder daß Entscheidungen unterbleiben, weil ihre Notwendigkeit nicht festgestellt werden kann.

1.5 Stäbe als Entscheidungsgehilfen im Konzern

Je größer und komplexer Konzerne werden, um so größere Anforderungen werden an die Entscheidungsvorbereitung

im Rahmen ihrer Leitung gestellt: immer mehr und verschiedenartigere Unternehmen einschließlich ihrer Führungskräfte sind zu kontrollieren und zu beurteilen, immer unterschiedlichere Märkte und ihre konjunkturellen und strukturellen Entwicklungen zu beobachten, technische Entwicklungen zu verfolgen, nationale und internationale politische Aspekte zu berücksichtigen usw. Wir wiesen bereits darauf hin, daß ein Konzernvorstand selbst nur einen relativ geringen Beitrag zur Vorbereitung seiner Entscheidungen leisten kann. Er muß es anderen Stellen übertragen, die Vielzahl von Informationen von innerhalb und außerhalb des Konzerns zu sammeln, aufzubereiten und zu verdichten und entsprechende Entscheidungsalternativen zu formulieren. Je nach Art und Inhalt der anstehenden Entscheidungsprobleme können ihm hierbei Linienabteilungen der Hauptverwaltung oder die Vorstände und Linienabteilungen der einzelnen Konzerngesellschaften unterstützen. Diese Stellen sind jedoch nur in begrenztem Umfang in der Lage, Entscheidungshilfe für die Konzernleitung zu leisten. Ihre Aufmerksamkeit wird zu sehr durch ihre laufenden Ressortaufgaben in Anspruch genommen, und sie haben gewöhnlich nicht den Überblick, der für die Formulierung von Entscheidungen für den Konzernvorstand erforderlich ist.

Immer mehr gehen Konzerne deshalb dazu über, die Entscheidungsvorbereitung im Rahmen der Konzernleitung besonders zu diesem Zweck gebildeten Stäben zu übertragen. "For the larger divisionalized company that lives in an atmosphere of change, which needs more lead time to move its bulk in new directions, staff is the major means of extending and multiplying the perception necessary to make both the strategic and tactical decisions that have to be made."¹⁾

1) Vgl. STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 46.

Stäbe sind lediglich Entscheidungsgehilfen für die Linie. Sie beziehen ihre Aufgaben von den Linienpositionen, denen sie jeweils zugeordnet sind. Als Experten auf bestimmten Gebieten haben sie diese zu unterstützen, indem sie sie bei der Lösung von Entscheidungsproblemen beraten und in ihrem Auftrag planen, organisieren und kontrollieren. Die von ihnen erarbeiteten Vorschläge können sie grundsätzlich nicht selbst zur Durchführung anordnen, da sie im Gegensatz zu den Linienstellen grundsätzlich keine Entscheidungs- und Weisungsrechte haben.

In den Hauptverwaltungen deutscher Konzerne sind vorherrschend Stabsstellen für folgende Funktionen anzutreffen: Recht, Planung, Organisation, Revision, Einkauf, Erzeugung, Absatz, Personal, Finanzen, Bilanzen und Steuern.¹⁾ Die Stabsarbeit in den Hauptverwaltungen größerer amerikanischer Konzerne konzentriert sich vor allem auf neun verschiedene Aufgabenbereiche: Finanzen, Recht, Personal, Marketing, Erzeugung, Öffentlichkeitsarbeit, Forschung und Entwicklung, Einkauf und Verkehr sowie Gesamtplanung des Konzerns ('corporate planing').²⁾ Die Mehrzahl der Personen, die in den Hauptverwaltungen amerikanischer Konzerne zum Top Management gehören, sind Leiter von Stabsabteilungen. Darin kommt zum Ausdruck, daß der Stabsarbeit an der Konzernspitze in den USA eine größere Bedeutung beigemessen wird als in Deutschland.

Die meisten Konzerne haben die Stäbe der Hauptverwaltung direkt dem Vorstand unterstellt, sei es einzelnen Mitgliedern oder dem Gesamtvorstand. Das besagt jedoch nicht, daß sich diese Stäbe ausschließlich auf Aufgaben für den Konzernvorstand konzentrieren bzw. in seinem Auftrage innerhalb anderer Konzernbereiche tätig sind. Zum Teil hat man Stabsfunktionen für alle Konzerngesellschaften zentralisiert, um die Vorteile der Spezialisierung

1) Vgl. Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Konzernorganisation, a.a.O., S. 46.

2) Vgl. STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 13.

auch in diesem Bereich wahrzunehmen, z.T. lohnte sich die Einrichtung einiger Stäbe an der Konzernspitze erst, nachdem der Konzern eine bestimmte Größenordnung erreicht hatte. Besonders in diesen Fällen helfen die zentralen Stäbe auch den Tochtergesellschaften bei der Lösung von Planungs-, Organisations- oder Kontrollproblemen in solchen Bereichen, in denen sie über besondere Kenntnisse und Erfahrungen verfügen. In diesem Moment sind die Stäbe jedoch nicht mehr Träger von Leitungsfunktionen im Rahmen der Konzernleitung, sondern sie sind dann Entscheidungsgehilfen für Entscheidungsträger unterhalb der Konzernspitze.

In amerikanischen Konzernen geht die Tendenz heute dahin, innerhalb der Hauptverwaltungen nur noch Stäbe für die Unterstützung der Konzernleitung einzurichten und die Tochtergesellschaften selbst Stäbe bilden zu lassen, soweit sie der Unterstützung durch Stäbe bedürfen.¹⁾ Hierin werden vor allem drei Vorteile gesehen:

- (a) Es wird die Gefahr verringert, daß sich die Stäbe der Hauptverwaltung aufblähen und sich gleichzeitig als Leitungsgehilfen für die Konzernleitung entwerten.

Zentrale Stabsstellen, die auch zur Unterstützung von Tochtergesellschaften eingerichtet wurden, sind häufig darum bemüht, von den verschiedenen Konzerngesellschaften mit möglichst vielen Aufträgen be-
dacht zu werden. Dabei nehmen sie auch solche Aufträge an, die zum größten Teil Routinearbeiten beinhalten. Je stärker die Abteilungen auf diese Weise beschäftigt werden und personell wachsen

1) Vgl. STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 45 ff.

können, um so mehr wird ihre Stellung innerhalb der Hauptverwaltung hierdurch aufgewertet. Die Konzerngesellschaften kommen ihnen besonders dann in diesem Streben entgegen, wenn sie mit den Kosten für ihren Einsatz nicht gesondert belastet werden.

Zentrale Stäbe können jedoch gewöhnlich nur dann von den Tochtergesellschaften Anschlußaufträge erwarten, wenn sie ihre bisherigen Arbeiten zur Zufriedenheit dieser Gesellschaften ausgeführt haben; auch solche Arbeiten, zu denen sie nicht von den Gliedleitern, sondern vom Konzernvorstand beauftragt worden sind (Kontrollaufgaben). Daß die Zufriedenheit der Konzerngesellschaften aber nicht unbedingt gleichbedeutend mit der Zufriedenheit der Konzernspitze sein muß, darauf wurde an vorangegangenen Stellen mehrfach hingewiesen.

- (b) Stäbe in den Tochtergesellschaften sind meistens stärker erfolgsorientiert als Stäbe der Hauptverwaltung. "It is less likely to indulge in activities for the sake of the professional advancement of the staff function, more likely to confine itself to fulfilling the objectives of the division."¹⁾ Eine Gliedleitung, die für den Erfolg der von ihr geleiteten Gesellschaft verantwortlich ist, wird auf die Einrichtung von Stäben verzichten, wenn sie nicht erforderlich sind.
- (c) Konzerngesellschaften, die weitgehend für ihr wirtschaftliches Ergebnis verantwortlich gemacht werden, müssen so weit wie möglich auch alle Faktoren selbst unter Kontrolle haben, die diese Ergebnisse beein-

1) Vgl. STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 47.

flussen. Eines der wesentlichsten Hilfswerkzeuge für die Ausübung einer solchen Kontrolle sind Stäbe, und diese können am besten eingesetzt werden, wenn sie der Gliedleitung direkt zur Verfügung stehen.

2 Die Beschlußfassung

2.1 Die Aufgabe

Der Inhalt der Entscheidungen, die ein Konzernvorstand trifft, ist bereits durch die im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung von anderen Stellen erarbeiteten Pläne und Vorschläge weitgehend vorausbestimmt. Seine Leitungsaufgabe erschöpft sich deshalb aber nicht in mehr oder weniger formellen Handlungen, indem er lediglich darüber beschließt, ob, wann und in welcher Form diese Vorschläge ausgeführt werden sollen. Abgesehen davon, daß die Mitglieder eines Konzernvorstandes selbst einen wesentlichen Beitrag zur Entscheidungsvorbereitung leisten, stellt auch der Akt der Beschlußfassung keinen rein formellen Vorgang dar. Hier sind die unterbreiteten Vorschläge zu beurteilen und verschiedene Entscheidungsalternativen gegeneinander abzuwägen, und schließlich hat der Vorstand Entscheidungen zu fällen, die mit seiner Verantwortung für das Schicksal des Konzerns korrespondieren. Ungleich stärker als der Vorstand eines Einzelunternehmens sieht sich ein Konzernvorstand hierbei vor die Notwendigkeit gestellt, im Rahmen seiner Beschlüsse einen Ausgleich unterschiedlicher Interessen herbeiführen zu müssen. Gerade hier aber hängt die Güte der Konzernleitung von der persönlichen Urteils- und Überzeugungskraft, von dem unternehmerischen Weitblick und nicht zuletzt von der Menschenkenntnis und dem diplomatischen Geschick der Mitglieder des Konzernvorstandes ab.

Zunächst ist darauf hinzuweisen, daß sich in einem Konzern nicht anders als in einem Einzelunternehmen verschiedene Ressortinteressen widersprechen können, die es aufeinander abzustimmen gilt. Auf diese Tatsache wird in der Literatur immer wieder im Zusammenhang mit der Untersuchung der Leitung eines Einzelunternehmens hingewiesen.¹⁾ Sie ist keine Besonderheit der Konzernleitung. Das besondere Problem, daß sich zusätzlich und vor allem für den Vorstand eines herrschenden Unternehmens ergibt, liegt in der Notwendigkeit, unterschiedliche Interessen verschiedener Konzerngesellschaften ausgleichen zu müssen. Zwar sind die aus solchen unterschiedlichen Interessen entstehenden Konflikte ähnlicher Natur wie die zwischen Ressorts und Unternehmensleitung, aber sie sind im allgemeinen von ungleich größerem Gewicht.

Widerstreitende Interessen innerhalb eines Konzerns liegen vor allem in der Natur des Konzerns als einer Zusammenfassung relativ selbständiger Teile begründet. Die unmittelbare Aufgabe der einzelnen Gliedleitung ist es, mit der von ihr geleiteten Konzerngesellschaft höchstmögliche wirtschaftliche Erfolge zu erzielen. Diese Aufgabe läßt sich von dem einzelnen Konzernunternehmen unter Umständen aber nur derart erfüllen, daß sie ihren Erfolg teilweise auf Kosten anderer Konzernunternehmen erzielt. Da die verschiedenen Gesellschaften eines Konzerns um die in der Regel begrenzten Finanzmittel, die in fast allen Konzernen zentral verwaltet und verteilt werden, konkurrieren, bedeutet ein Mehr in der Zuteilung für die eine Konzerngesellschaft ein Weniger für die andere. "Conflict among subunits in an organization will be particularly acute with respect to budgeting

1) Vgl. u.a. GUTENBERG, Erich: Unternehmensführung, a.a.O., S. 69; HEINEN, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 224 ff.

and the allocation of money and less acute (in general) in other aspects of organizational decision - making."¹⁾

Konzerngesellschaften mit gleichem oder ähnlichem Produktionsprogramm stehen zum Teil miteinander im Wettbewerb. Andere beliefern sich gegenseitig, verlangen aber für ihre Lieferungen unter Umständen höhere Preise als Konkurrenzunternehmen. Außerdem können von der Konzernspitze Verrechnungspreise für die konzerninternen Lieferungen und Leistungen festgesetzt worden sein, die das wirtschaftliche Ergebnis der einen Gesellschaft positiv, das der anderen jedoch negativ beeinflussen. Hinzu kommt als weitere Quelle von Interessengegensätzen der wiederholt betonte Umstand, daß sich auf Selbständigkeit bedachte Leiter einzelner Konzerngesellschaften ungern etwas "von oben" vorschreiben lassen, unabhängig davon, ob die von dem Konzernvorstand an sie ergangenen Weisungen oder Bitten im Einzelfall zu ihren persönlichen Vorstellungen im Widerspruch stehen oder nicht.

Die verschiedenen individuellen Ziele, Pläne, Wünsche und Verhaltensweisen der einzelnen Konzerngesellschaften bzw. die ihrer Leiter müssen im Rahmen der Konzernleitung ausgeglichen werden. Es sind Ziele und Verhaltensnormen zu finden, die für den Konzern insgesamt und für seine einzelnen Teile gültig sind, und die von allen Konzerngesellschaften akzeptiert werden. Würde man sich nicht um eine solche Gemeinsamkeit bemühen, würde man ignorieren, daß "die Existenz einer einigermaßen stabilen Unternehmensorganisation ... einen gewissen Grad an Übereinstimmung und Gemeinsamkeit zwischen den Mitgliedern (voraussetzt)".²⁾ Gleichzeitig würde man das Aufkommen von Zielkonflikten riskieren, die nachteilige Auswirkungen auf den Erfolg des gesamten Konzern haben.

1) Vgl. SIMON, Herbert A. und MARCH, James G.: a.a.O., S. 123.

2) Vgl. HABERSTROH, Chadwick: Control as an Organizational Process, in: Management Science, Vol. 6, 1960, S. 166.

2.2 Die Beschlußfassung durch eine Führungsgruppe

2.21 Die Notwendigkeit zur Bildung von Führungsgruppen

Untersuchungen über Leitungsprobleme in Konzernen kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, daß eine einzelne Person bei weitem überfordert wäre, wenn sie die Entscheidungsaufgaben an der Spitze eines auch nur mittelgroßen Konzerns allein wahrnehmen wollte.¹⁾ Das naheliegendste Mittel, um dieses Problem zu lösen, besteht in der Übertragung der Leitungsfunktion auf eine Führungsgruppe. Hierdurch kann die Ausübung der Konzernleitung in zweierlei Hinsicht erleichtert und verbessert werden:

- (a) Die Leitungsaufgaben können auf mehrere Personen verteilt werden. Dem einzelnen Mitglied der Führungsgruppe werden jeweils einzelne oder mehrere in der Hauptverwaltung integrierte Funktionsbereiche (Linien- und/oder Stabsfunktionen) oder bestimmte Konzerngesellschaften unterstellt. Seine Arbeit an der Konzernspitze konzentriert sich dann zunächst auf die Leitung eines dieserart begrenzten Teilbereichs des Konzerns. Ihm obliegen damit alle wesentlichen Entscheidungen, die diesen Bereich betreffen, soweit sie nicht unter die Zuständigkeit der Führungsgruppe fallen. An der Leitung des Konzerns in seiner Gesamtheit sind die einzelnen Gruppenmitglieder insofern beteiligt, als sie innerhalb ihres jeweiligen Zuständigkeitsbereiches Entscheidungen fällen, die auch Bedeutung für den Konzern insgesamt haben, und als sie an den Entscheidungen des Gesamtvorstandes beteiligt sind.
- (b) Die wichtigsten Entscheidungen, deren Reichweite über das einzelne Ressort oder die einzelnen Konzerngesellschaft hinausgehen und die Auswirkungen auf die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des

1) Vgl. STIEGLITZ, Harold: a.a.O., S. 15.

gesamten Konzerns haben, können von den Gruppenmitgliedern gemeinsam gefällt werden. Von einer Führungsgruppe, in der sich die besonderen Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder ergänzen, und in der die besonderen Interessen, Probleme und Möglichkeiten der jeweils von einem Gruppenmitglied repräsentierten Ressorts und Konzerngesellschaften direkt vertreten werden, sind grundsätzlich bessere Entscheidungen zu erwarten, als sie einer einzelnen Person möglich wären.

Die meisten Konzerne haben an ihrer Spitze mehrköpfige Vorstände. Ob aber **b e i d e** Vorteile, die in diesem Organisationsprinzip ruhen, in der Praxis jederzeit wahrgenommen werden, soll hier vorerst dahingestellt bleiben. Zuvor sind einige generelle Ausführungen über die Auswirkungen zu machen, die die Zusammensetzung der Führungsgruppe auf Verlauf und Ergebnis der Beschlußfassung grundsätzlich haben kann und darüber, wie die eigentliche Beschlußfassung vollzogen wird, wenn es sich dabei um eine Gruppenentscheidung handelt.

2.22 Zusammensetzung und Organisation der Führungsgruppe als Einflußfaktoren auf die Beschlußfassung

Besonders im Hinblick auf den an der Konzernspitze durchzuführenden Interessenausgleich wird die Güte der Einzel- wie Gruppenentscheidungen wesentlich von der Zusammensetzung der Führungsgruppe beeinflußt. Jedes der drei in der Praxis vorherrschenden Organisationsprinzipien¹⁾ bringt seine besonderen Voraussetzungen hierfür mit, je nachdem, ob der Vorstand

- (a) wie im Falle einer geschäftsführenden Holding unabhängig über dem gesamten Konzern steht,

1) Vgl. hierzu im einzelnen Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Konzernorganisation, a.a.O., S. 37 ff.

- (b) gleichzeitig die Leitung eines Unternehmens ausübt, das selbst für den Markt produziert oder Dienstleistungen erbringt, oder ob er
- (c) sich aus Personen zusammensetzt, die in Personalunion Mitglieder sowohl des die Konzernleitung ausübenden Vorstandes als auch des Vorstandes einer abhängigen Konzerngesellschaft sind.

2.221 Die Konzernleitung durch den Vorstand einer Holding-Gesellschaft

Die Ausübung der Konzernleitung durch den Vorstand einer über dem Konzern stehenden Holding-Gesellschaft weist zwei entscheidende Vorteile auf, die diese Organisationsform besonders im Hinblick auf den Interessenausgleich den anderen beiden Formen überlegen macht. Durch sein Losgelöstsein von einer einzelnen Konzerngesellschaft, die selbst im Wettbewerb steht und nach einer erfolgreichen Führung verlangt, ist einem solchen Vorstand die Möglichkeit gegeben, sich auf die Leitung des Konzerns in seiner Gesamtheit zu konzentrieren. Hinzu kommt, daß seine Unabhängigkeit die günstigsten Voraussetzungen für eine objektive, primär an den Zielen des Konzerns ausgerichtete Interessenabwägung schafft. Weniger als der Vorstand einer am Markt auftretenden Konzerngesellschaft läuft der Vorstand einer Holding Gefahr, die Konzernleitung zu sehr nur aus der begrenzten Perspektive eines einzelnen Unternehmens heraus auszuüben.

Das Maß, in dem sich die Unabhängigkeit der Holding als Vorteil für die Konzernleitung erweist, hängt von der Güte des Informationssystems innerhalb des betreffenden Konzerns ab. An der Spitze des Konzerns müssen die wesentlichen Vorgänge in den einzelnen Konzerngesellschaften ebenso bekannt sein wie die besonderen Vorstellungen und Ziele, die die einzelnen Gliedleitungen haben. Die Mitglieder des Konzernvorstands können anlässlich von Konferenzen, Besuchen bei den Konzernunternehmen,

privaten Gesprächen mit ihren Leitern oder durch ihre Arbeit in den Aufsichtsräten dieser Gesellschaften sowohl die besonderen Wünsche, Vorschläge und Ziele dieser Unternehmen kennengelernt haben als auch - und das ist oft noch wichtiger - ihre Entschlossenheit, sich für ihre Realisierung einzusetzen. Entsprechend können sie diese Kenntnis mit zu den Grundlagen für die Entscheidungen machen, die sie im Rahmen der Konzernleitung fällen. Zusätzlich aber bedarf es eines formalisierten Informationsflusses, der die Holding laufend aus allen Konzerngesellschaften mit den Informationen versorgt, die erforderlich sind, um den Entscheidungen an der Konzernspitze eine ausreichend sichere Grundlage zu geben. Besteht ein solcher Informationsfluß nicht, so kann bei den von der Praxis weitgehend isolierten Trägern der Konzernleitung eine Entfremdung gegenüber den realen Verhältnissen, Entwicklungen und Notwendigkeiten innerhalb der einzelnen Konzerngesellschaften eintreten, die zur Fällung wirklichkeitsfremder Entscheidungen führt.

2.222 Die Konzernleitung durch den Vorstand eines herrschenden Produktions- oder Dienstleistungsunternehmens

Die meisten Konzerne haben die zweite Art der Leitungsorganisation verwirklicht: die Konzernleitung wird von einem Vorstand ausgeübt, dem gleichzeitig die Leitung eines Konzernunternehmens obliegt, das selbst für den Markt produziert oder Dienstleistungen erbringt. Die Verwaltungsaufgaben, die die Konzernleitung erfordert, werden entweder von dem Verwaltungsapparat des herrschenden Unternehmens oder von einer besonderen, neben dem herrschenden Unternehmen stehenden Verwaltung ohne eigene Rechtspersönlichkeit wahrgenommen.

Unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit weist eine solche Konstruktion gegenüber der einer Holding mit ihrer eigenen Verwaltung in den meisten Fällen Vor-

teile auf. Auch die Gefahr der Entfremdung gegenüber dem praktischen Geschehen im Konzern, die für die Konzernleitung von einer Holding aus besteht, ist in diesem Falle geringer. Für die Ausübung der Konzernleitung stehen zumindest alle wichtigen Informationen über das herrschende Unternehmen unmittelbar und sofort zur Verfügung. Besonders in sehr großen Konzernen werden diese Vorteile jedoch durch die Nachteile überkompensiert, die in diesem Organisationsprinzip liegen.

Durch die doppelte Aufgabe, die dem Vorstand des herrschenden Unternehmens übertragen ist, kann er sich nicht in gleichem Maße auf die Konzernleitung konzentrieren, wie der Vorstand einer Holding. Außerdem ist die Unmittelbarkeit, mit der er das Geschehen im herrschenden Unternehmen erlebt und mit der er es durch seine Entscheidungen beeinflusst, ein starker Anreiz für ihn, sich intensiver um die Unternehmens- als um die Konzernleitung zu kümmern. Eine Vernachlässigung der Konzernleitung zugunsten der Leitung des herrschenden Unternehmens ist besonders dann zu befürchten, wenn sich die wirtschaftliche Lage dieses Unternehmens verschlechtert. In diesem Fall wird sein Vorstand gezwungen, sich verstärkt den unternehmensinternen Problemen zuzuwenden und die Konzernleitung entsprechend hintenanzustellen. Außerdem birgt eine solche Situation eine weitere Gefahr in sich: der Träger der Konzernleitung verliert gegenüber den abhängigen Unternehmen an Autorität, wenn es ihm nicht gelingt, "im eigenen Haus" erfolgreich zu sein.

Weiterhin gilt es zu berücksichtigen, daß die Güte der Konzernleitung darunter leidet, wenn der an der Konzernspitze durchzuführende Interessenausgleich von Personen vorgenommen wird, die zugleich die Interessen einer einzelnen Konzerngesellschaft und die des Konzerns in seiner Gesamtheit zu wahren haben. Der Vertreter einer Konzerngesellschaft - hier der herrschenden - identifiziert sich auch in seiner Funktion als Mitglied der Gesamtleitung oft noch weitgehend mit 'seiner' Gesellschaft

und ihren besonderen wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Zielen und ist versucht, sie höher zu bewerten als die Konzernziele. Neigt der Betreffende, bewußt oder unbewußt, mehr zur Interessenvertretung des herrschenden Konzernunternehmens, so ist ein objektiver, allein den Zielen des Konzerns dienender Ausgleich unterschiedlicher Interessen an der Konzernspitze nur noch sehr schwer möglich.

Hier wird deutlich, daß die Gefahr, die von der Integration verschiedener Funktionen in einer Person für die Güte der Konzernleitung ausgehen kann, nicht nur in einem möglichen Interessengegensatz als solchem liegt; sie ist auch und oft überwiegend in der Tatsache zu sehen, daß die Träger zweier verschiedener Funktionen nicht in der Lage sind, beiden gleichzeitig in der erforderlichen Weise gerecht zu werden. Sie haben jeweils zwei verschiedene Rollen auszufüllen, und jede dieser Rollen stellt unterschiedliche Anforderungen an sie. Dabei schließen sich die von jeder Rolle geforderten Eigenschaften und Fähigkeiten nicht selten gegenseitig aus. Neben der möglichen Konfliktgefahr kann in dieser Situation deshalb noch der zusätzliche Nachteil begründet sein, daß diese Personen innerhalb der Bereiche ihres Aufgabengebietes, die ihnen weniger liegen oder auf die sie sich weniger konzentrieren können, schlechte Entscheidungen fällen.

2.223 Die Konzernleitung durch einen Vorstand, dem in Personalunion Mitglieder abhängiger Konzerngesellschaften angehören

Den gleichen Problemen, wie sie im vorangegangenen Abschnitt angedeutet wurden, sieht sich auch der Vorstand (Vorstand einer Holding-Gesellschaft oder Vorstand eines herrschenden Unternehmens, das selbst im Wettbewerb steht) gegenüber, deren Mitglieder zum Teil in Personalunion gleichzeitig dem Vorstand einer abhängigen Gesellschaft angehören. Auch hier besteht die Gefahr, daß die Kon-

zernleitung zu kurz kommt. Nicht jedes Mitglied eines solcherart zusammengesetzten Vorstandes besitzt die Fähigkeit, die Konzernleitung objektiv und unabhängig davon auszuüben, welche Auswirkungen sie für das abhängige Unternehmen hat, dessen Vorstand die betreffende Person jeweils angehört.

Im Gegensatz zur Konzernleitung allein durch den Vorstand des herrschenden und am Markt auftretenden Konzernunternehmens hat diese Lösung aber gerade im Hinblick auf den Interessenausgleich einen wesentlichen Vorteil:

Interessengegensätze zwischen herrschendem und beherrschten Unternehmen bzw. zwischen der Konzernleitung und der Leitung eines einzelnen Konzernunternehmens sowie zwischen abhängigen Gesellschaften untereinander treten nicht immer offen zutage. Entsprechend können derartige Gegensätze nicht immer in formell geregelten Verhandlungen, Aussprachen, Abstimmungen usw. ausgehandelt und beseitigt werden. Stattdessen bleiben sie unterschwellig oder völlig unerkannt; man spürt sie, ist aber nicht in der Lage, ihre Ursache und ihre Wirkung exakt zu bestimmen, um eventuell entsprechend darauf reagieren zu können. Dennoch führen solche latenten Interessengegensätze zu Reibungsverlusten im Konzern und beeinträchtigen seine wirtschaftlichen Erfolge. Werden aber die Leiter einzelner Konzernunternehmen an der Gesamtleitung beteiligt, so liegt darin die Chance, bisher bestehende Interessengegensätze kontrolliert auszuhandeln, um sie und damit ihre negativen Folgen zu beseitigen oder wenigstens zu mildern.

Durch die Teilnahme von Gliedleitern an der Konzernleitung finden deren besonderen Vorstellungen in unterschiedlichem Umfang Eingang in die im Rahmen der Konzernleitung formulierten Ziele. Das trifft für die Gesamtziele des Konzerns zu, besonders aber für die Teilziele, die den einzelnen Konzerngesellschaften von der

Konzernspitze vorgegeben werden. Hierdurch lassen sich Interessengegensätze zwischen Konzern- und Gliedleitung nicht nur vorübergehend, sondern oft auch nachhaltig ausgleichen. Gliedleiter akzeptieren eher solche Ziele, an deren Formulierung sie teilgenommen haben, und sie setzen sich stärker für ihre Verwirklichung ein als für Ziele, die ihnen ohne ihre direkte Mitsprache autoritär von der Hauptverwaltung vorgegeben worden sind. Die aktive Teilnahme am Zielbildungsprozeß kann bei den Teilnehmern der Zielbildungsgruppe die Identifikation mit den Zielen bzw. die Annahme der Ziele wesentlich erhöhen.¹⁾

Auch die Gefahr, daß an der Konzernspitze wegen ihrer Entfernung vom praktischen Geschehen wirklichkeitsfremde Entscheidungen gefällt werden, wird noch weiter verringert, wenn Vertreter abhängiger Konzerngesellschaften in Personalunion in den Konzernvorstand berufen werden. Je mehr solche Personen an der Konzernleitung teilnehmen, um so mehr Informationen über die technischen, marktlichen oder personellen Besonderheiten in den verschiedenen Konzernbereichen stehen unmittelbar an der Konzernspitze zur Verfügung, und um so besser sind dort auch die besonderen Ziele bekannt, die die Konzerngesellschaften bzw. ihre Vertreter verfolgen.

2.23 Gruppenentscheidungen als Ergebnisse von Verhandlungsprozessen

Vorausgesetzt, daß die Beschlußfassung an der Konzernspitze durch einen mehrköpfigen Vorstand erfolgt, handelt es sich hierbei um einen Verhandlungsprozeß, auf dessen Verlauf und Ergebnis von jedem Verhandlungsteilnehmer Einflüsse ausgehen. Um festzustellen, in welchem Umfang dieser Prozeß und sein Ergebnis von den einzelnen Vorstandsmitgliedern mit ihren individuellen Kenntnissen, Zielen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen bestimmt

1) Vgl. HEINEN, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 218.

werden, gilt es, den Verhandlungsprozeß innerhalb des Leitungsgremiums selbst zu analysieren.

Die gesellschaftsrechtlichen Bestimmungen sowie die Angaben der Vorstände, wie sie in der Praxis ihre Entscheidungen fällen, sagen nichts über den Verlauf der den Entscheidungen vorangehenden Verhandlungen aus bzw. darüber, wie man zu dem Ergebnis gekommen ist und welche Rollen dabei die einzelnen Vorstandsmitglieder gespielt haben. Sie beziehen sich lediglich auf den formalen Abschluß des Verhandlungsprozesses. Von dieser Seite her sind also keine weiteren Aufschlüsse darüber zu gewinnen, wie sich der Verhandlungsprozeß in den Vorständen der Gesellschaften vollzieht. Weitere Aussagen hierüber könnten nur nach umfangreichen Untersuchungen des Verlaufes von Vorstandssitzungen bzw. des Verhaltens der Teilnehmer während dieser Sitzungen gemacht werden. Hierbei wäre eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen, die Verlauf und Ergebnis von Verhandlungen beeinflussen. An erster Stelle gälte es die Ziele der einzelnen Teilnehmer festzustellen, die sie sich zu Beginn einer Verhandlung gesetzt haben sowie die Stärke ihres Willens, persönliche Ziele gegenüber jenen anderer Verhandlungsteilnehmer durchzusetzen. Ihr Verhalten während des Verhandlungsprozesses wäre zu analysieren, das u.a. durch solche Momente wie ihr Wissen, ihre Erfahrung, ihr Verhandlungsgeschick, ihre Urteils- und Überzeugungskraft, ihre Ausdauer und Toleranz bestimmt wird. Hinzu käme die Berücksichtigung der zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb des Vorstandes, der "sozio - emotionalen" Gruppenstruktur. Hier ginge es darum festzustellen, welche gegenseitigen Einstellungen, Gefühle, Sympathien, Abneigungen usw. das Verhandlungsklima bestimmen. Weiterhin wären die verschiedenen Verhandlungsstrategien und -taktiken in Betracht zu ziehen, die einzelne Gruppenmitglieder anwenden, um die "sozio-emotionale" Gruppenstruktur zu ändern.¹⁾

1) Vgl. HEINEN, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 211 ff.

Letztlich aber sind die Bestimmungsfaktoren für das Verhalten des Einzelnen während eines Verhandlungsprozesses zu vielschichtig, um eindeutig geklärt zu werden. Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung muß sich hier damit begnügen, nur den allgemeinen Rahmen abstecken zu können, innerhalb dessen sich der Verhandlungsprozeß vollzieht. Sie muß es jedoch anderen Disziplinen überlassen, vor allem der Psychologie, der Soziologie und der zwischen diesen beiden Wissenschaften stehenden Sozialpsychologie, Erklärungen für das spezifische Verhalten eines Individuums innerhalb eines Verhandlungsprozesses und für seinen Einfluß auf eine Gruppenentscheidung zu finden.

Am Ende des Verhandlungsprozesses kann eine von allen Teilnehmern unvoreingenommen und sachlich erarbeitete Lösung des Entscheidungsproblems stehen. Meistens aber handelt es sich bei dem Ergebnis der Beschlußfassung um einen Kompromiß sowohl zwischen unterschiedlichen Vorstellungen einzelner Vorstandsmitglieder als auch zwischen unterschiedlichen Interessen des Konzerns und einzelner Konzerngesellschaften. Auch der Vorstand einer Holding steht vor der Notwendigkeit, Kompromisse beider Art schließen zu müssen, denn auch er muß bei seinen Entscheidungen berücksichtigen, inwieweit sie von den abhängigen Gesellschaften akzeptiert werden. Er könnte sich zwar bei seiner Entscheidungsfällung allein an den Zielen des Konzerns orientieren, und aufgrund seiner formellen Stellung könnte er seine dieserart gefaßten Beschlüsse auch bei solchen Konzerngesellschaften autoritär durchsetzen, die andere Vorstellungen haben. Das aber würde zu Spannungen und Konflikten führen, die auf die Dauer nicht ohne Schaden für den Konzern blieben; es sei denn, der Konzernvorstand sorgt dafür, daß die Leitung der einzelnen Konzerngesellschaften nur solchen Personen übertragen wird, die die Entscheidungen der Konzernspitze ohne Widerspruch anzunehmen und auszuführen bereit sind.

2.3 Die Organisation der Führungsgruppe in deutschen Konzernen

2.31 Die Aufgabenverteilung in den Konzernvorständen

In den meisten deutschen Konzernen ist der Konzernvorstand mit dem Vorstand des herrschenden Produktions- oder Dienstleistungsunternehmens identisch. Geschäftsführende Holding-Gesellschaften gibt es in Deutschland im Gegensatz zu den U S A nur wenige. Die Mehrzahl der deutschen Konzerne verfügt jedoch über eine besondere, organisatorisch verselbständigte Konzernhauptverwaltung, die ihren Sitz entweder bei der Verwaltung eines einzelnen Konzernunternehmens - meistens des herrschenden - oder aber entfernt von den Unternehmen hat.¹⁾

Für die Aufgabenverteilung innerhalb der Konzernvorstände ist die Gliederung nach Unternehmensfunktionen typisch. Welche Hauptfunktionen in den Vorständen vertreten, d.h. durch ein Vorstandsmitglied repräsentiert werden, hängt im wesentlichen von den innerhalb der jeweiligen Hauptverwaltung integrierten Funktionen ab. Die Hauptverwaltungen deutscher Konzerne sind im allgemeinen in folgenden Aufgabengebiete gegliedert:²⁾

- Forschung und Entwicklung
- Erzeugung
- Belegschaft
- Einkauf
- Absatz
- Finanzen
- Rechnungswesen
- Steuern

1) Vgl. dazu im einzelnen Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Konzernorganisation, a.a.O., S. 37 ff sowie die Ausführungen auf Seite 52 ff dieser Arbeit

2) Ebenda, S. 61

Hinzu kommen Stabsaufgaben wie z.B.

Recht
Revision
Organisation
Planung
Technik
Berichtswesen und Statistik
Verbands- und Wirtschaftspolitik
Öffentlichkeitsarbeit (Literatur
und Presse)

In sämtlichen Vorständen der von Baum untersuchten Konzerne¹⁾ ist ein Mitglied entweder ausschließlich oder mit einer anderen Aufgabe, vor allem mit den Bereichen Rechnungswesen und/oder Steuern kombiniert, für den Finanzbereich zuständig. Die Vertriebsfunktion wird in der Mehrzahl der Konzernspitzen repräsentiert. Vor allem in den Branchen Eisen und Stahl, Maschinenbau sowie in der Elektroindustrie hat der Bereich Technik bzw. Produktion einen Vertreter im Konzernvorstand. Vorstandsmitglieder für die Ressorts Forschung und Entwicklung sind dagegen lediglich in den Vorständen der Chemie- und Elektrokongzerne zu finden. Die Vertretung eines sogenannten 'Arbeitsdirektors' in den Vorständen der Eisen- und Stahlindustrie, der für das Personalwesen zuständig ist, schreibt das Mitbestimmungsgesetz vor.

Auch die objektmäßige Vertretung innerhalb der Konzernvorstände kommt in deutschen Konzernen vor: in Chemiekonzernen sind verschiedene Produktionssparten durch ein Mitglied im Konzernvorstand vertreten, in einigen Montankonzernen gibt es im Vorstand des herrschenden Unternehmens Mitglieder, die die Abteilungen Bergbau, Hüttenwesen oder Weiterverarbeitung repräsentieren. Auf dem gleichen Organisationsprinzip beruht die Vertretung von bestimmten Geschäftsbereichen in Elektrokonzernen.

1) Vgl. BAUM, Hans - Peter: a.a.O., S. 61 ff.

Relativ selten finden sich Repräsentanten einzelner Tochtergesellschaften oder Gruppen von Konzerngesellschaften in den Vorständen herrschender Unternehmen. Kommt es vor, so entspricht diese Regelung oft der objektmäßigen Vertretung, da sich die Konzerne allgemein darum bemühen, die Herstellung eines bestimmten Produktes aus Wirtschaftlichkeitsgründen bei einer Konzerngesellschaft zu konzentrieren.

Die Gliederung der Konzernvorstände erfolgt fast nie nach einem einzigen Prinzip. Meistens liegen Überschneidungen verschiedener Systeme vor. Eine feste Regel für die Gliederung gibt es nicht. Die gleichen Gründe, die keine allgemeingültigen Muster für den Entwurf einer Konzernorganisation zulassen, sorgen auch hier dafür, daß in dem einen Fall diese und in dem anderen Fall jene Organisation der Führungsgruppe zweckmäßig ist. Außerdem ist die Zusammensetzung der Vorstände einiger herrschender Konzerngesellschaften nur vor dem Hintergrund ihrer Entwicklungsgeschichte zu erklären und nur unter Berücksichtigung der Persönlichkeiten, die den Aufbau und die Entwicklung des Konzerns maßgeblich geprägt haben können.

2.32 Die Beschlußfassung innerhalb der Konzernvorstände

In deutschen Konzernen wird die Leitung in nur geringem Umfang von den Gesamtvorständen der herrschenden Unternehmen ausgeübt. Soweit bestellt, befassen sich meistens nur die Vorstandsvorsitzenden überwiegend mit Aufgaben der Konzernleitung. Entsprechend ihrem begrenzten Leistungsvermögen konzentrieren sie sich dabei auf die Bestimmung der Grundzüge der Konzernpolitik und behalten sich die Entscheidung in besonders wichtigen Angelegenheiten vor, wie z.B. hinsichtlich der personellen Besetzung von Schlüsselpositionen, der grundsätzlichen Bestimmung der Konzernorganisation oder der Angliederung neuer Unternehmen. Im übrigen wird den anderen Vorstands-

mitgliedern innerhalb der ihnen übertragenen Bereiche relativ viel Entscheidungsfreiheit belassen, so daß diese weitgehend auch über solche Dinge entscheiden können, die wegen ihrer Bedeutung zum Bereich der Geschäftsführung des Konzerns gehören und deshalb eigentlich in die Zuständigkeit des Gesamtvorstandes fallen.

Aber nicht nur hinsichtlich der Abgrenzung der Kompetenzen zwischen Gesamtvorstand und den einzelnen Vorstandsmitgliedern weicht die Praxis von den gesetzlichen und meistens auch von den satzungsmäßigen Bestimmungen ab. Auch in der Art, in der solche Entscheidungen gefällt werden, für die sich schließlich doch der Vorstand in seiner Gesamtheit zuständig betrachtet, hat die Praxis ihre eigenen Formen entwickelt. § 77 Abs. 1 des Aktiengesetzes bestimmt, daß die Geschäftsführung der Aktiengesellschaft nur gemeinschaftlich von allen Vorstandsmitgliedern ausgeübt werden kann.¹⁾ Da die strikte Anwendung dieser Vorschrift bei einem mehrköpfigen Vorstand die Folge haben kann, daß bei dem Widerspruch auch nur eines Mitgliedes der entsprechende zur Diskussion stehende Beschluß nicht gefaßt werden kann (Kassationskollegialität), so läßt das Gesetz eine abweichende Regelung durch entsprechende Bestimmungen in der Satzung der Gesellschaft oder in der Geschäftsordnung des Vorstandes zu. Es kann vereinbart werden, daß für einen Beschluß des Vorstandes die Stimmenmehrheit genügt und daß bei Stimmengleichheit die Stimme des Vorstandsvorsitzenden den Ausschlag gibt (Primatkollegialität).²⁾

1) Die Legaldefinition des § 77 Abs. 1 AktG von 1965 lautet: " (1) Besteht der Vorstand aus mehreren Personen, so sind sämtliche Vorstandsmitglieder nur gemeinschaftlich zur Geschäftsführung befugt. Die Satzung oder die Geschäftsordnung kann Abweichendes bestimmen; es kann jedoch nicht bestimmt werden, daß ein oder mehrere Vorstandsmitglieder Meinungsverschiedenheiten im Vorstand gegen die Mehrheit seiner Mitglieder entscheiden."

2) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 77, a.a.O., S.99.

Eine solche Vereinbarung wird in der Praxis von den meisten Gesellschaften getroffen, so daß Beschlüsse, für die der Gesamtvorstand zuständig ist, in der Regel lediglich einer Stimmenmehrheit bedürfen.

Hierbei handelt es sich aber lediglich um eine formelle Vereinbarung, von der in der Praxis weitgehend kein Gebrauch gemacht wird. In deutschen Aktiengesellschaften wird die Mehrzahl der dem Gesamtvorstand vorbehaltenen Entscheidungen nicht auf dem Wege formell geregelter Verhandlungen und Abstimmungen gefällt. Im Rahmen informeller Verhandlungen einigen sich die zuständigen Vorstandsmitglieder über die wichtigsten, zur Entscheidung anstehenden Dinge, oder sie unterrichten sich lediglich über besonders bedeutende Vorgänge und geplante Maßnahmen innerhalb ihrer jeweiligen Bereiche, und sie fällen dann die entsprechenden Entscheidungen allein, wenn von den Vorstandskollegen keine Einwände erhoben worden sind.¹⁾

Die in Deutschland vorherrschende Praxis der Beschlußfassung läuft also darauf hinaus, daß ein großer Teil der wegen ihrer Bedeutung zur Konzernleitung im eigentlichen Sinne zu zählenden Entscheidungen nicht vom Gesamtvorstand, sondern nur von einzelnen Mitgliedern gefällt wird. Die Vorteile, die in Gruppenentscheidungen liegen, bleiben an der Spitze der Konzerne weitgehend ungenutzt. Damit setzen sich die betreffenden Konzerne der Gefahr aus, daß wichtige Entscheidungen einseitig Ressort- und Gruppeninteressen Rechnung tragen, weil sie

1) Vgl. GUTENBERG, Erich: Unternehmensführung, a.a.O., S. 49; CASSIER, Siegfried: a.a.O., S. 136. Eine Untersuchung der Hans-Böckler-Gesellschaft über die Art der Entscheidungsfällung in Vorständen deutscher Montangesellschaften hat ergeben, daß ca. 75 % aller Vorstände Einstimmigkeit durch Verhandlungen herbeiführen, und in nur 25 % der Vorstände finden Abstimmungen statt, bei deren Stimmengleichheit der Vorstandsvorsitzende entscheidet. Vgl. POTTHOFF - BLUME - DUVERNELL: a.a.O., S. 96 f.

von der Position des Ressort- oder Gruppenleiters aus gefällt werden. Außerdem wird die Konzernleitung - von der Arbeit des Vorstandsvorsitzenden abgesehen - nur nebenbei wahrgenommen, weil sich die verschiedenen Mitglieder eines mehrköpfigen Vorstandes zu sehr auf ihre jeweilige Bereichsaufgabe konzentrieren.

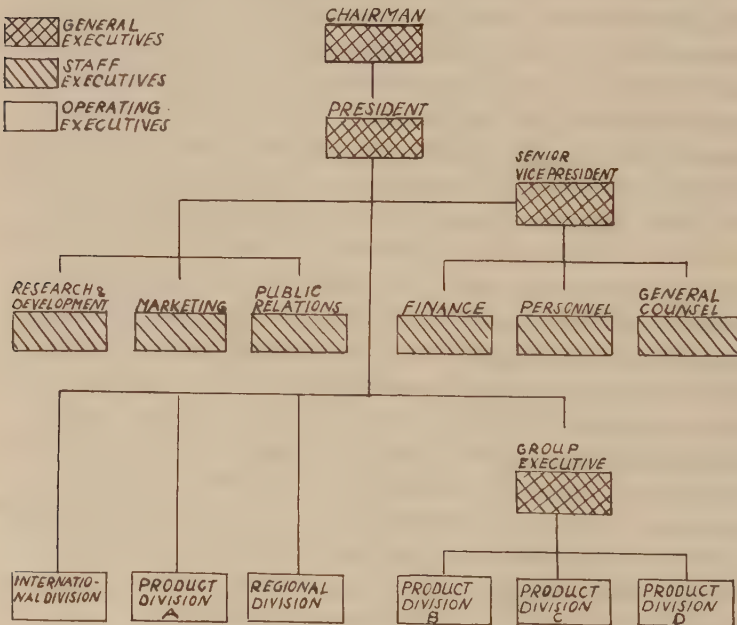
2.4 Tendenzen in der Organisation der Führungsgruppe amerikanischer Konzerne

Nicht nur die Leitung deutscher Konzerne sieht sich mit den angedeuteten Problemen konfrontiert. Divisionalized Companies in den U S A sind zum Teil um ein Mehrfaches größer als die größten deutschen Konzerne, und entsprechend vielfältiger und gravierender sind die Entscheidungsprobleme, die an der Spitze solch großer und komplexer Konzerne zu lösen sind. Grundsätzlich ist es hier die Position des 'president' der herrschenden Gesellschaft, in der die wichtigsten Planungs-, Koordinations- und Kontrollfunktionen im Rahmen der Konzernleitung zusammenlaufen. Aber noch weniger als der Vorstandsvorsitzende in einer deutschen Konzernobergesellschaft ist der 'president' einer Gesellschaft von den Ausmaßen wie etwa der General Motors Corp., der Du Pont & Nemours Corp. oder der General Electric Corp. in der Lage, alle mit dieser Position verknüpften Aufgaben allein zu erfüllen. Um ihn zu entlasten und in der ihm verbleibenden Arbeit zu unterstützen, haben die Konzerne neben der Einrichtung einer Vielzahl von Stäben innerhalb der Hauptverwaltungen¹⁾ vor allem drei Wege beschritten: die Zusammenfassung mehrerer Abteilungen und Konzerngesellschaften zu Gruppen und ihre Unterstellung unter die Leitung eines 'group executive', die Einrichtung von 'executive committees' und die Bildung des 'executive office'.

1) Vgl. hierzu S. 143 ff dieser Arbeit.

2.41 Der 'group executive'

Durch die Einrichtung der Position des Gruppenleiters wird eine neue organisatorische Stufe geschaffen, die sich direkt unter der Position des 'president' und unmittelbar über den Glied- bzw. Ressortleitern der Hauptverwaltung befindet. Ein Gruppenleiter koordiniert jeweils mehrere Konzerngesellschaften oder Zentralstellen, und er verringert damit entsprechend die Koordinierungsaufgaben und die Kontrollspanne des 'president' (Abb.3).



Quelle: STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 12.

Abb. 3

Eine Einheitlichkeit in der Unterstellung bestimmter Funktionen oder Konzernunternehmen unter einen 'group executive' besteht jedoch wiederum nicht. In dem einen

Konzern sind verschiedene Stabsfunktionen, in einem anderen mehrere Linienfunktionen oder Stabs- und Linienfunktionen und in einem dritten Konzern sind mehrere Konzernunternehmen oder sowohl Konzernunternehmen als auch einzelne Stabs- und Linienfunktionen zu Gruppen zusammengefaßt und einem jeweiligen Gruppenleiter unterstellt. Ebenso variiert die Zahl der zu einer Gruppe gehörenden Abteilungen oder Konzernunternehmen.¹⁾

Entsprechend dieser Uneinheitlichkeit weichen auch die Aufgaben stark voneinander ab, die im Einzelfall von einem Gruppenleiter wahrzunehmen sind. Grundsätzlich sind diese Aufgaben allgemeinerer Natur als die des Leiters eines einzelnen Konzernunternehmens oder eines einzelnen Ressorts, da der größere Leitungsbereich des Gruppenleiters eine stärkere Konzentration auf grundsätzliche Entscheidungen verlangt. Sie beziehen sich im wesentlichen auf die Aufgabenstellung sowie die Organisation, Koordination und Kontrolle der Gruppe.²⁾ Außerdem ist der Gruppenleiter das Bindeglied zur Konzernspitze, und oft nimmt er selbst an der Leitung des Konzerns in seiner Gesamtheit teil. Deshalb werden Gruppenleiter neben dem 'chief executive' ebenfalls zum General Management gezählt. Damit wird bereits der zweite Weg angedeutet, der sehr häufig von amerikanischen Konzernen eingeschlagen wird, um dem Leitungsproblem an der Konzernspitze Herr zu werden: die Bildung von 'executive committees'.

2.42 Das 'executive committee'

"Das Komitee als organisatorisches Mittel der Willensbildung und als Koordinationsinstrument kann als Charak-

1) Zur Gruppenbildung in Konzernen vgl. auch Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Konzernorganisation, a.a.O., S. 40 ff.

2) Vgl. STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 29 f.

teristikum des amerikanischen Management, vor allem in Konzernen angesehen werden."¹⁾ Als einem Instrument der Konzernleitung gehören dem 'executive committee' in der Regel der 'president', die 'general executives' - wozu auch die 'group executives' zählen - und häufig auch die organisatorischen Spitzen einzelner besonders wichtiger Ressorts und Konzerngesellschaften an. Solche Leitungsausschüsse treten in unterschiedlichen Zeitabständen zusammen, um sich Aufgaben der langfristigen Planung, der Grundsatzformulierung und der Beurteilung laufender und abgeschlossener Geschäfte und Maßnahmen zu widmen.

Da aber ähnlich wie bei einem mehrköpfigen Vorstand in einer deutschen Gesellschaft auch bei diesen Gruppen die Gefahr besteht, daß ihre Arbeit durch Interessengegensätze beeinträchtigt wird, sofern einzelne ihrer Mitglieder gleichzeitig und vor allem Leiter bestimmter Ressorts oder Konzerngesellschaften sind, oder daß sie deshalb über zu wenig Zeit und Erfahrung für die Ausübung der Konzernleitung verfügen, löst man sie mitunter völlig von jeder Linien- und Stabsbeziehung, um sie damit ganz für die grundsätzlichen Planungs- und Kontrollaufgaben im Zusammenhang mit der Konzernleitung zu befreien. Das bekannteste Beispiel hierfür bildet das 'executive committee' von Du Pont, von dem gesagt wird, daß seine einzelnen Mitglieder keine weitergehende Weisungsbefugnisse als gegenüber ihren Sekretären hätten.²⁾

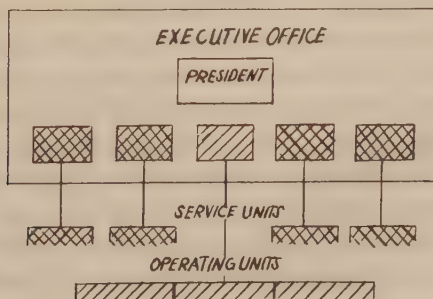
1) Vgl. KEYSERS, Ewald: a.a.O., S. 137. Zu den verschiedenen Arten und Aufgaben von Komitees sowie ihrer Organisation vgl. im einzelnen außerdem HOLDEN- FISH - SMITH: a.a.O., S. 78 ff; KOSIOL, Erich: Organisation des Entscheidungsprozesses, Berlin 1959, S. 20 f und 112 ff; Arbeitskreis Prof. Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Leitungsorganisation, a.a.O., S. 75 ff.

2) Vgl. STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 27.

Eine so radikale Loslösung vom praktischen Geschehen in den verschiedenen Ressorts und Konzerngesellschaften vergrößert aber andererseits ähnlich wie bei der Konzernleitung durch den Vorstand einer unabhängigen Holding die Gefahr, daß die Entscheidungen des Führungsausschusses den realen Gegebenheiten im Konzern zu wenig Rechnung tragen. Besonders um dieser Gefahr aus dem Wege zu gehen und um gleichzeitig zu vermeiden, daß Mitglieder der Führungsgruppe zu sehr einem speziellen Ressort oder einer einzelnen Konzerngesellschaft verhaftet sind und daß dadurch ihr Blick für das Konzernganze zu sehr eingeengt und subjektiv wird, haben besonders große Konzerne mit weitverzweigten Produktionsprogrammen anstelle des 'executive committee' das 'executive office' geschaffen.

2.43 Das 'executive office'__

Ähnlich wie bei dem 'executive committee' werden auch hier die wichtigsten Entscheidungen im Rahmen der Konzernleitung von einer Führungsgruppe getroffen, der der 'president' und die 'group executives' angehören. Zu diesem Zweck wird die Position des 'president' zu einem 'executive office' ('office of the president', 'executive management' usw.) erweitert, wodurch sich diese Lösung



Quelle: STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 28.

Abb. 4

formal stark der des mehrköpfigen Vorstandes in einer deutschen Aktiengesellschaft nähert (Abb. 4). Aber sowohl gegenüber dem Führungsausschuß als auch gegenüber dem Vorstand weist diese Konzeption wesentliche materielle Unterschiede auf, obwohl dem 'executive office' letztlich die gleichen Aufgaben obliegen wie dem 'executive committee' an der Spitze eines amerikanischen Konzerns oder dem deutschen Konzernvorstand.

Das Besondere vor allem im Vergleich zum Führungsausschuß liegt darin, daß die Mitglieder des 'executive office' weder absolut von Linien- oder Stabsaufgaben getrennt werden noch ihre Arbeit im 'executive office' lediglich zusätzlich zu ihrer regulären Stabs- oder Linienarbeit und deshalb mehr oder weniger nebenbei und ohne entsprechende Verpflichtung und Konzentration wahrnehmen. Letzteres aber trifft für sehr viele Ausschüsse sowohl in amerikanischen als auch deutschen Konzernen zu. Bei den Mitgliedern eines 'executive office' jedoch stellen die Funktion der Konzernleitung wie die der Leitung einer Gruppe von Stäben oder Konzerngesellschaften fest integrierte Bestandteile der Gesamtaufgabe dar, die ihnen im Konzern übertragen ist. Formal drückt sich das u.a. auch darin aus, daß die Mitglieder eines 'executive office' häufig zu 'assistant presidents' oder 'associate presidents' ernannt werden.

Im Vergleich mit der Praxis der Konzernleitung in Deutschland ist der Unterschied primär in folgendem zu sehen: während die Leitungsaufgaben in deutschen Konzernen auf mehrere Personen verteilt werden, die dann innerhalb des ihnen jeweils übertragenen Bereiches vorwiegend allein entscheiden, und während es in Deutschland meistens nur der Vorstandsvorsitzende ist, der sich überwiegend der Konzernleitung widmet, die anderen Vorstandsmitglieder aber nur nebenbei, so werden in den großen amerikanischen Konzernen die Aufgaben der Konzernleitung einer Gruppe übertragen, die die Konzern-

leitung geschlossen ausübt und deren Mitglieder ständig mit der Arbeit innerhalb der Führungsgruppe beschäftigt sind. Hinzu kommt, daß es sich bei dem Träger der Konzernleitung in Deutschland - abgesehen von dem Vorstand einer geschäftsführenden Holding - meistens um den Vorstand eines herrschenden Unternehmens mit Produktions- oder Dienstleistungsbetrieben handelt, der in Personalunion gleichzeitig die Konzernleitung ausübt. Das 'executive office' hingegen ist mehr und mehr eine Gruppe, die als Ganzes losgelöst von einem bestimmten Konzernunternehmen über allen Konzernteilen steht, ohne aber die direkten Verbindungen zu den verschiedenen Ressorts und Konzerngesellschaften zu verlieren. Hierbei macht es keinen Unterschied, ob es sich bei dem herrschenden Unternehmen um eine Holding-Gesellschaft oder um ein Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen handelt, das selbst im Wettbewerb steht.

Durch eine solche Konzeption werden letztlich erst die Vorteile voll genutzt, die in der Übertragung der Leitungsfunktion auf eine Führungsgruppe gerade im Konzern liegen. Zunächst berücksichtigt sie die Tatsache, daß eine Person allein die Last der Konzernleitung nicht tragen kann. Durch die Bildung eines Führungsteams, in dem außer dem 'president' auch die übrigen Mitglieder durch eine teilweise Loslösung von ihren sonstigen Aufgaben ständig Funktionen der Konzernleitung wahrnehmen, wird die Last auf mehrere Schultern verteilt. Die für den Konzern bedeutungsvollsten Entscheidungen werden von einer Gruppe gefällt, in der sich die besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse der einzelnen Mitglieder ergänzen. Indem die Angehörigen der Führungsgruppe nicht absolut von bestimmten Ressorts und Konzerngesellschaften getrennt sind, werden diese Bereiche mit ihren spezifischen Interessen und Problemen unmittelbar an der Konzernspitze repräsentiert und können bei der Entscheidungsvorbereitung und -fällung direkt berücksichtigt werden. Das aber erhöht in der Regel die Bereitschaft

der verschiedenen Gruppen innerhalb des Konzerns, diese Entscheidungen zu akzeptieren und sie zur Grundlage ihres Verhaltens zu machen. Außerdem neigen die Vertreter einzelner oder mehrerer Konzerngesellschaften oder Ressorts um so weniger dazu, ihre Entscheidungen im Rahmen ihrer Leitungsfunktion an der Spitze dieser Gesellschaften oder Ressorts nur aus der relativ begrenzten Perspektive dieser Positionen heraus zu fällen, je mehr sie gleichzeitig an der Konzernleitung beteiligt sind.

Obwohl die Übertragung einer Konzernleitung an eine Personengruppe so zahlreiche und offensichtliche Vorteile hat, so darf andererseits nicht übersehen werden, daß sie unter Umständen auch mit einer Reihe von Nachteilen verknüpft ist. Die Einwände, die am häufigsten gegen eine solche Lösung vorgebracht werden, stimmen im Prinzip mit denen überein, die gegen die Bildung von Ausschüssen erhoben werden: Verwischung der Zuständigkeiten, Nachlassen des Verantwortungsbewußtseins beim Einzelnen, da die Verantwortung von der Gruppe getragen wird, Verzögerungen von Entscheidungen oder zu viele Kompromisse anstelle eindeutiger Entscheidungen. Trotz dieser möglichen Nachteile, die der Bildung eines Führungsteams in der Art des 'executive office' anhaften können, glauben Stieglitz und Janger, daß besonders sehr große und komplexe Konzerne aufgrund zunehmender Leitungsprobleme in immer stärkerem Maße dazu gezwungen werden, ihrer Leitung eine solche Konzeption zugrunde zu legen.¹⁾

3 Die Anordnung der Entscheidungsergebnisse

Der Beschlußfassung an der Konzernspitze schließt sich die dritte Phase des Entscheidungsprozesses an: es ist dafür zu sorgen, daß der Inhalt der getroffenen Entscheidungen durch die den Konzern bildenden Gesellschaften

1) Vgl. STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 28.

realisiert wird. Ebenso wie die zweite Phase des Entscheidungsprozesses, kann auch diese Aufgabe vom Konzernvorstand nicht delegiert werden. Er hat einen ganz bestimmten Willen gefaßt, und er muß diesen Willen kundtun, um dadurch den Prozeß in Gang zu setzen, der ihn in die Tat umsetzen soll. Die drei wesentlichsten Probleme, denen sich ein Konzernvorstand in diesem Zusammenhang gegenüber sieht, sind die Planung und Organisation eines geeigneten Weisungssystems innerhalb der Konzernorganisation, die Wahl der Form, in der der Wille kundgetan werden soll und die Schaffung der Voraussetzungen für die Durchsetzung seines Willens.

3.1 Die Befehlswege innerhalb des Konzerns¹⁾

Die Vielzahl und die Häufigkeit der Kontakte zwischen der Hauptverwaltung und den verschiedenen Konzernunternehmen, die den Zweck haben, den Konzerngesellschaften die Absichten und Ziele der Konzernspitze mitzuteilen, macht es erforderlich, daß diese Beziehungen einer grundsätzlichen organisatorischen Regelung unterworfen werden. Es muß eine Ordnung der Befehlswege, ein Weisungssystem geschaffen werden.²⁾

Das Weisungssystem eines Konzerns legt nicht nur die Leitungsbeziehungen zwischen dem Konzernvorstand und den Vorständen der verschiedenen Konzerngesellschaften fest; es schließt auch die Regelung der formellen Kon-

1) Wenn wir in diesem Abschnitt von Befehlen, Anordnungen oder Weisungen sprechen, so soll damit noch keine Aussage darüber gemacht werden, in welcher spezifischen Form der Konzernvorstand seinen Willen den ihm unterstehenden Stellen mitteilt.

2) Das Weisungssystem wird häufig auch als Kompetenzsystem oder als Zuständigkeitsordnung bezeichnet. Diese Begriffe sind in diesem Zusammenhang allerdings wenig präzise, da sie auch die generelle organisatorische Regelung der Aufgabenverteilung innerhalb eines Unternehmens oder Konzerns beinhalten.

takte zwischen sämtlichen Instanzen der Konzernhierarchie ein, vom Konzernvorstand bis hinunter zur untersten organisatorischen Stufe innerhalb der einzelnen Konzerngesellschaft. Das Besondere der Konzernleitung gegenüber der Leitung eines Einzelunternehmens kommt jedoch in der Art und in dem Inhalt der Beziehungen zum Ausdruck, die zwischen der herrschenden und den abhängigen Gesellschaften bestehen. Die Leitungsbeziehungen zwischen den verschiedenen Instanzen innerhalb der einzelnen Konzerngesellschaften selbst können deshalb bei den weiteren Ausführungen außer acht gelassen werden.

Für die Ordnung der Befehlswege innerhalb einer Unternehmensorganisation sind drei Grundsysteme entwickelt worden: das hierarchische Kompetenzsystem (Linien-, Einliniensystem), das funktionale Kompetenzsystem (Mehrliniensystem) und das hierarchisch - funktionale Kompetenzsystem (Stab - Liniensystem). Alle drei Systeme lassen sich grundsätzlich auch der Organisation der Verkehrswege im Konzern zugrunde legen.

3.11 Das hierarchische Kompetenzsystem

Das hierarchische Kompetenzsystem besagt, daß bei Bestehen mehrerer Instanzen innerhalb einer Organisation jeweils nur eine Instanz einer nachgeordneten Instanz Weisungen erteilen und daß umgekehrt jede Instanz nur von einer ihr übergeordneten Instanz Weisungen empfangen darf. Dieses Prinzip der Einheit der Auftragserteilung, am klarsten zuerst von Fayol formuliert,¹⁾ fordert, daß für eine Instanz innerhalb einer organisatorischen Hierarchie Folgepflicht nur gegenüber den Weisungen der ihr unmittelbar übergeordneten Instanz und ein Weisungsrecht nur gegenüber der unmittelbar untergeordneten Instanz besteht.

1) Vgl. FAYOL, Henry: Allgemeine und industrielle Verwaltung, Berlin 1929.

Legt man dieses Prinzip der Organisation eines Konzerns zugrunde und betrachtet man dabei zunächst nur das Verhältnis der verschiedenen Gesellschaften zueinander, nicht auch das ihrer Leitungsorgane und Abteilungen, dann bedeutet das für die Verteilung der Kompetenzen im Konzern, daß jeweils nur eine Konzerngesellschaft einer anderen Weisungen erteilen darf bzw. jede Konzerngesellschaft nur den Weisungen der sie unmittelbar beherrschenden Gesellschaft zu folgen verpflichtet ist (vgl. Abb. 5).

Die herrschende Gesellschaft A kann die Konzerngesellschaft G nur über die Gesellschaften B und F zur Durchführung bestimmter Geschäfte und Maßnahmen veranlassen. Bestehen z.B. aufgrund wirtschaftlicher Verbindungen zwischen

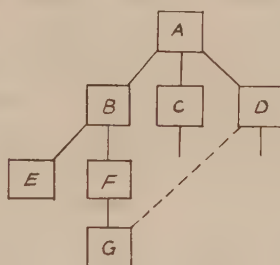


Abb. 5

Gesellschaft C und Gesellschaft G Meinungsverschiedenheiten, die nicht durch Verhandlungen untereinander, sondern nur durch autoritäre Anweisungen 'von oben' gelöst werden können, so können diese Anweisungen nicht von Gesellschaft C direkt an Gesellschaft G ergehen, sondern sie müssen den Weg von Gesellschaft C über die Gesellschaften A, B und F laufen.

Die Befehlswege im Konzern sind noch wesentlich länger, wenn man die Leitungsorgane und Abteilungen sowie eventuell vorhandene Gruppenverwaltungen mit einbezieht. Bei strenger Einhaltung des Linienprinzips müßte z.B. die Anweisung einer zentralen Finanzabteilung, die von der entsprechenden Abteilung in der Gesellschaft E (Abb. 6) bestimmte Maßnahmen durchführen lassen möchte, folgenden Weg durchlaufen: Finanzabteilung der Gesellschaft A - Vorstand von Gesellschaft A - Gruppenverwaltung H -

Vorstand von Gesellschaft B - Vorstand von Gesellschaft E (Abb. 6). Erfolgt die Leitung von Konzerngesellschaften vorwiegend über ihre Aufsichtsräte, so müßten auch diese Stellen in den Befehlsweg eingeschlossen werden.

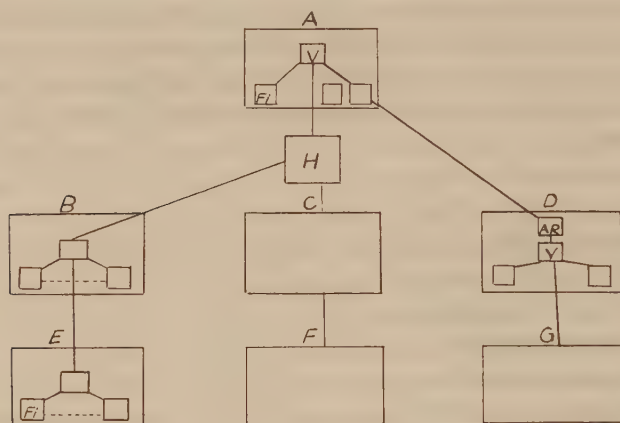


Abb. 6

Bei den Beispielen gemäß Abb. 5 und 6 wird vorausgesetzt, daß die Leitungswege zwischen zwei Konzerngesellschaften jeweils den Beteiligungsverhältnissen entsprechen, d.h., daß jede Konzerngesellschaft nur der unmittelbaren Leitung derjenigen Gesellschaft untersteht, die die der Einflußnahme zugrunde liegende Beteiligung besitzt. Eine derartige Lösung erscheint jedoch nur dann zweckmäßig, wenn z.B. die Gesellschaft E ausschließlich oder vorwiegend wirtschaftlichen Zwecken der Gesellschaft B dient; sei es, daß sie der bedeutendste Zulieferant oder Abnehmer von B ist, oder sei es, daß sie produktionstechnisch stark mit B verbunden ist. Diese Voraussetzung ist allerdings nicht immer gegeben, denn die finanziellen Beteiligungsverhältnisse in einem Konzern spiegeln häufig nicht die leistungswirtschaftlichen Verbindungen zwischen den Konzerngesellschaften wider. Liegen solche

Verhältnisse vor, dann wird die betreffende Enkelgesellschaft zweckmäßigerweise nicht der unmittelbaren Leitung der sie finanziell direkt beherrschenden Gesellschaft, sondern der Konzernobergesellschaft oder der Schwester-gesellschaft unterstellt, zu der die stärksten wirtschaftlichen Verbindungen bestehen. Letzteres setzt jedoch voraus, daß zwischen beiden Gesellschaften (z.B. D und G in Abb. 5) ein Vertrag besteht, der der einen Gesellschaft (D) die Befugnisse zur Leitung der anderen (G) überträgt. Ohne einen solchen Vertrag würde diese Verbindung der gesetzlichen Grundlage für eine direkte und gleichzeitig dauerhafte und umfassende Einflußnahme entbehren. Ein entsprechender Vertragsabschluß kann durch die Obergesellschaft (A) aufgrund ihres direkten und indirekten Einflusses auf beide Gesellschaften herbeigeführt werden. In der Praxis werden solche Verträge in der Regel jedoch erst dann abgeschlossen, wenn der betreffenden Verbindung auch eine kapitalmäßige Verflechtung zugrunde liegt.¹⁾

3.12 Das funktionale Kompetenzsystem

Ein dem Prinzip der einheitlichen Auftragserteilung entgegengesetzter Grundsatz für die organisatorische Ordnung der Kompetenzen wurde von Taylor entwickelt:²⁾ der Grundsatz des direkten Befehlsweges, auf dem das Funktionssystem basiert.

Dieses System geht von der Grundidee aus, daß die Vor-teile der Arbeitsteilung und Spezialisierung auf allen

1) Vgl. hierzu die Ausführungen über die Unternehmens-verträge als rechtliche Grundlage für die Leitung im Konzern auf Seite 239 ff dieser Arbeit.

2) Vgl. TAYLOR, Frederik W. und WALLICHS, A.: Die Betriebs-leitung insbesondere der Werkstätten. Autorisierte deutsche Bearbeitung der Schrift "Shop Management", 3. Auflage, Berlin 1917.

Stufen der Organisation einschließlich der obersten Führungsebenen wahrgenommen werden sollen. Liegt eine solche Arbeitsteilung vor, dann soll auch jeder Spezialist auf jeder organisatorischen Stufe Anweisungen direkt an jede Stelle unter ihm in der organisatorischen Hierarchie erteilen dürfen, sofern die dort wahrgenommenen Aufgaben sein spezielles Gebiet berühren. Damit ist der Grundsatz aufgehoben, daß jede Stelle innerhalb der Organisation allein von der unmittelbar über ihr stehenden Instanz Weisungen empfangen und nur der direkt unter ihr stehenden Instanz Weisungen erteilen darf. Die Folge sind Mehrfachunterstellungen. Ein und derselbe Aufgabenträger innerhalb der Organisation kann Weisungen von mehreren, unmittelbar oder mittelbar über ihm stehenden Instanzen erhalten.

Für das Verhältnis der Hauptverwaltung zu den einzelnen Konzerngesellschaften sowie der Konzerngesellschaften untereinander wären unter Berücksichtigung des zum hierarchischen Kompetenzsystem Gesagten einer Mehrfachunterstellung nur insofern Schranken gezogen, als einer abhängigen Konzerngesellschaft (Gesellschaft F in Abb. 7) keine Weisungen von einer anderen Konzerngesellschaft erteilt werden können, der weder aufgrund einer direkten oder indirekten Beteiligung noch aufgrund eines Vertrages entsprechende Leitungsrechte zustehen. Gesellschaft C in Abb. 7 könnte, auch wenn sie von der Sache her für die Lösung bestimmter Probleme in Gesellschaft F am besten geeignet wäre, dort nur auf dem Umweg über die Konzernspitze A oder die Gruppenverwaltung G eingreifen.

Schließt man wiederum die Abteilungen mit in die Betrachtungen ein, so könnte sich theoretisch bei konsequenter Realisierung des Mehrliniensystems auch für die einzelne Abteilung innerhalb einer Konzerngesellschaft eine Mehrfachunterstellung ergeben. Eine Abteilung der Gesellschaft F könnte

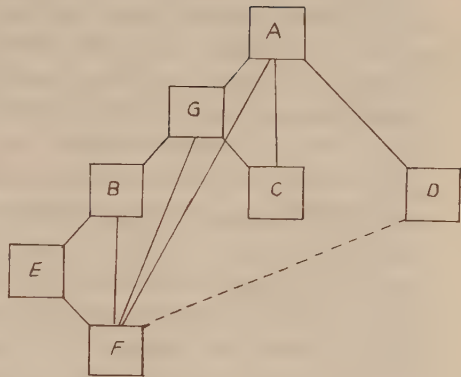


Abb. 7

angehalten werden, in bestimmten Fragen entsprechend den Weisungen jeweils darauf spezialisierter Abteilungen anderer Gesellschaften zu verfahren. Auf diese Weise könnte ein dichtes Netz von Befehlswegen zwischen den verschiedenen Gesellschaften eines Konzerns geschaffen werden.

Linien- wie funktionales System weisen jeweils ihre spezifischen Vor- und Nachteile auf. Der wesentlichste Vorzug des Liniensystems besteht in einer eindeutigen Bestimmung der Unterstellungsverhältnisse. Kompetenzkonflikte können weitgehend ausgeschaltet werden – ein Faktor, dem im Konzern angesichts der in ihm wirksamen zentrifugalen Kräfte eine besonders große Bedeutung zukommt. Gleichzeitig aber können sich die mit dem Liniensystem u.U. verbundenen Nachteile im Konzern besonders negativ auswirken. Die Befehlswege zwischen Konzernspitze und Tochter- und Enkelgesellschaften und deren Werken oder Abteilungen können zu lang werden, was mit einem zähen Informationsfluß mit zeitlichen Verzögerungen und mit von der Hauptverwaltung nicht gewollten inhaltlichen Veränderungen der Anordnungsinformationen verbunden sein kann. Außerdem können die die Anordnungen

empfangenden und weiterleitenden Stellen allein durch die Wahrnehmung dieser Funktion mit Arbeit überlastet werden, so daß sie ihren eigentlichen Aufgaben schließlich nicht mehr in dem erforderlichen Umfang gerecht werden können. Es treten also dieselben Probleme auf wie beim Informationsfluß über lange Wege in umgekehrte Richtung, d.h. von Abteilungen der einzelnen Konzerngesellschaften zur Hauptverwaltung.

Durch die Verwirklichung des funktionalen Systems ließen sich solche Probleme weitgehend vermeiden. Dieses System sieht kurze und direkte Befehlswege zwischen leitenden und ausführenden Stellen vor. Seinen Vorteilen steht jedoch eine Reihe gravierender Nachteile gegenüber: die Übersichtlichkeit der Unterstellungsverhältnisse im Konzern geht verloren, wenn keine eindeutig geregelten Befehlslinien von der Konzernspitze beginnend über die jeweils nächst niedrigere Instanz bis hinunter zur letzten Stufe verlaufen; die Zuständigkeiten werden unklar und geraten durcheinander, was zu Überschneidungen und Widersprüchen in den Anordnungen verschiedener Stellen in ein und derselben Angelegenheit und schließlich zu Kompetenzkonflikten führt; notwendige Entscheidungen unterbleiben, weil sich niemand dafür verantwortlich fühlt oder fühlen will; andererseits können Stellen Entscheidungen fällen und Anweisungen erteilen, für die sie nicht zuständig sind. Und auch in diesen Fällen gilt, was hinsichtlich des Informationsflusses von unten nach oben gesagt wurde: der Vorstand eines Konzernunternehmens muß grundsätzlich wissen, nach welchen Anordnungen in diesem Unternehmen gearbeitet wird. Erteilt eine Hauptverwaltung unter Umgehung einer Gliedleitung in wesentlichen Dingen Anweisungen direkt an Abteilungen der betreffenden Gesellschaft, so kann sie die Gliedleitung nicht mehr für die Ausführung der betreffenden Beschlüsse verantwortlich machen. Einem der wichtigsten organisatorischen Grundsätze wäre damit die Gültigkeit genommen: daß Verantwortung, Zuständigkeit und Kompetenz jeder Instanz übereinstimmen müssen.

Als weiterer Hinderungsgrund für die Verwirklichung des reinen Mehrliniensystems im Konzern kommt hinzu, daß das Gesellschaftsrecht der Hauptverwaltung grundsätzlich kein Weisungsrecht gegenüber Mitarbeitern einer Konzerngesellschaft einräumt, auch wenn ein solches Weisungsrecht gegenüber dem Vorstand dieser Gesellschaft bestehen sollte.

Da die Nachteile einer funktionalen Zuständigkeitsordnung im Konzern größer sind als die des Liniensystems, enden die Befehlswege zwischen Konzernhauptverwaltung und den verschiedenen Konzerngesellschaften in der Praxis grundsätzlich bei der Leitung des einzelnen Konzernunternehmens.¹⁾ Diese Feststellung kann jedoch nur für vorwiegend dezentral geleitete Konzerne gelten. Im Hinblick auf einen mehr zentral geleiteten Konzern stellt sich nämlich die Frage, ob das Liniensystem nicht zumindest teilweise durch das funktionale ersetzt werden muß, wenn für einige Funktionen in der Hauptverwaltung oder einem bestimmten Konzernunternehmen zentrale Führungs- oder Ausführungsstellen gebildet werden, ohne gleichzeitig die von der Zentralisation betroffenen Konzerngesellschaften völlig von diesen Funktionen zu trennen. Wenn die wichtigsten Dispositions- und teilweise auch Exekutivaufgaben einiger Funktionsbereiche (Einkauf, Verkauf, Finanzen, Forschung usw.) zentralisiert und den davon berührten Konzerngesellschaften innerhalb dieser Bereiche nur noch eine stark eingeengte Entscheidungsfreiheit und diejenigen Ausführungsaufgaben belassen bleiben, die an Ort und Stelle erfüllt werden müssen, dann kann das nicht bedeuten, daß z.B. eine zentrale Einkaufs- oder Forschungsabteilung und die entsprechenden Abteilungen in den Konzerngesellschaften völlig

1) Vgl. Arbeitskreis Professor Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: Konzernorganisation, a.a.O., S. 70.

unabhängig voneinander arbeiten. Zwischen den sich von ihren grundsätzlichen Aufgaben her entsprechenden Stellen innerhalb der Konzernhauptverwaltung und den Konzerngesellschaften müssen Verbindungen bestehen, wenn die Zentralisation wichtiger Entscheidungs- und Ausführungsfunktionen als ein Mittel sowohl für die Arbeitsteilung und Spezialisierung als auch für die straffere Konzernleitung erfolgreich sein soll. Zu diesem Zweck sind die Aufgaben, die innerhalb der Hauptverwaltung und innerhalb der einzelnen Konzerngesellschaft wahr genommen werden, ständig gegeneinander abzugrenzen. Andernfalls dürfte nicht zu erreichen sein, daß sich die Arbeit auf beiden Ebenen wirklich ergänzt und Doppelarbeit vermieden wird. Die Zentralstellen müssen den entsprechenden Bereichen innerhalb der Konzerngesellschaften mitteilen, was sie zu tun haben; umgekehrt müssen die Bereiche in den Konzerngesellschaften ihren Gegenpart in der Hauptverwaltung darüber informieren, mit welchen Ergebnissen sie gearbeitet haben.

Unter Einhaltung eines streng auf dem Prinzip der Einheit in der Auftragserteilung beruhenden Informationsweges wäre ein so umfangreicher und bedeutender Informationsfluß häufig zu lang, zu träge und zu vielen Hindernissen und negativen Einflußfaktoren ausgesetzt. In Konzernen, die eine teilweise Zentralisation bestimmter Funktionen durchgeführt, gleichzeitig aber den hiervon betroffenen Konzerngesellschaften noch Teilaufgaben innerhalb dieser Funktionsbereiche belassen haben, bestehen deshalb in der Regel auch direkte Verbindungen zwischen den Abteilungen der Hauptverwaltung und denen der Konzerngesellschaften. Diese direkten Verbindungen dürften allerdings lediglich dem Austausch von Informationen dienen, die die laufende Arbeit der Abteilungen betreffen. Weisungen müssen den Weg über die Hauptverwaltung und die Gliedleitungen nehmen. Ebenso müssen grundsätzliche Fragen, wie etwa die nach dem Verhältnis der

Abteilungen zueinander oder der Abgrenzung ihrer Aufgabengebiete, aus den an vorangegangener Stelle erläuterten Gründen einer Regelung zwischen Konzern- und Gliedvorständen vorbehalten bleiben.

Die hier angestellten Überlegungen deuten zum Teil bereits auf Probleme hin, wie sie sich auch im Zusammenhang mit dem dritten Prinzip ergeben können, das für die Ordnung der Zuständigkeiten innerhalb einer Unternehmens- bzw. Konzernorganisation entwickelt worden ist und das in der Praxis der Leitung großer Unternehmen vorherrscht: dem Stab - Liniensystem.

3.13 Das Stab-Liniensystem

Das wesentlichste Kennzeichen dieses Systems ist die Einordnung von Stäben in das Liniensystem. Da, wie wir betonten, Personen in Führungspositionen nicht auf die Unterstützung durch Fachkräfte verzichten können, werden ihnen Stäbe zugeordnet. Um aber die Klarheit und Übersichtlichkeit der Unterstellungsverhältnisse, wie sie durch die Verwirklichung des Liniensystems geschaffen werden kann, nicht zu opfern, werden Stäben keine Weisungsbefugnisse übertragen. Der einzelne Stab erhält zwar seine Aufträge grundsätzlich von der jeweiligen Linienstelle, der er zugeordnet ist, seinerseits aber hat er keinen Einfluß darauf, "ob die Ergebnisse seiner Untersuchungen überhaupt zur Kenntnis genommen werden und seine Empfehlungen und Ratschläge bei der Planung und Durchführung betrieblicher Maßnahmen berücksichtigt werden."¹⁾ Hierzu fehlen ihm die Anordnungsrechte, denn die Entscheidungsfreiheit und Weisungsbefugnis der Linienvorgesetzten wird durch die Stabstätigkeit in keiner Weise eingeschränkt.

1) Vgl. GUTENBERG, Erich: Unternehmensführung, a.a.O., S. 123.

Die Idee des Stab-Liniensystems in seiner reinen Form hat im Konzern in zweierlei Hinsicht eine Durchbrechung erfahren. Einmal haben Vorstände herrschender Konzerngesellschaften häufig Mitglieder, die gleichzeitig Leiter einer oder mehrerer Stabsabteilungen sind. Damit ist den Stäben bzw. ihren Leitern auch eine direkte Einflußnahme auf die Leitung des Konzerns möglich. Zum anderen ist der reine Stabsgedanke insofern abgewandelt worden, als Stäbe in den einzelnen Konzerngesellschaften ganz oder teilweise entsprechenden Stäben in der Hauptverwaltung unterstellt und deren Weisungen zu folgen verpflichtet sind. Die Stäbe der Hauptverwaltung haben in diesen Fällen also auch Weisungsbefugnisse.

Für die Zweckmäßigkeit einer direkten Verbindung zwischen den Stäben der Hauptverwaltung und denen in den Konzerngesellschaften sprechen die gleichen Gründe, wie sie für die Gestaltung des Verhältnisses zwischen sich entsprechenden Linienfunktionen innerhalb der Hauptverwaltung und der Konzerngesellschaften angeführt wurden. Dagegen spricht in beiden Fällen die Problematik, die grundsätzlich mit einer Mehrfachunterstellung verbunden sein kann. Denn Linien- wie Stabsstellen der Konzerngesellschaften können nicht ausschließlich der Konzernhauptverwaltung unterstellt werden, sondern über ihren Einsatz müssen vor allem die Gliedleitungen bestimmen können.

Die drei geschilderten Prinzipien für die Organisation der Befehlswege im Konzern weisen jeweils ihre Vor- und Nachteile auf, so daß sich in der Praxis weder das eine noch das andere in seiner reinen Form durchgesetzt hat. Es werden Elemente aller drei Systeme verwendet, wobei allerdings bei modernen Formen der Betriebsorganisation die Grundsätze des Liniensystems unter immer häufigerer Verwendung von Stäben vorherrschen.¹⁾ Die voran-

1) Vgl. GUTENBERG, Erich: Unternehmensführung, a.a.O., S. 121.

gegangenen Ausführungen deuteten an, daß die Antwort auf die Frage nach der zweckmäßigsten Organisation der Befehlswege zwischen Hauptverwaltung und den Konzerngesellschaften stark davon beeinflußt wird, in welchem Umfang eine zentrale oder dezentrale Konzernleitung vorliegt. In einem früheren Abschnitt führten wir die wesentlichsten Gründe an, die einen Einfluß auf die Zentralisation bzw. Dezentralisation der Konzernleitung haben können.¹⁾ Wir wiesen dabei darauf hin, daß die unterschiedliche Bedeutung der verschiedenen Faktoren im Einzelfall und ihre von Konzern zu Konzern individuelle Kombination keine exakte und allgemeingültige Aussage darüber zulassen, wann und in welchem Umfang eine Konzernleitung zentral bzw. dezentral erfolgen sollte. Entsprechend kann auch keine genaue Aussage über die organisatorische Regelung der Befehlswege gemacht werden, die für sämtliche Konzerne Gültigkeit besäße. In der von Stieglitz und Janger geleiteten Untersuchung ist man u.a. auch dieser Frage nachgegangen, ob sich innerhalb der untersuchten Konzerne allgemeingültige Lösungen für die angedeuteten Probleme in der Organisation der Befehlswege herauskristallisiert haben. Alle festgestellten Verfahren wiesen jedoch nur in einer Hinsicht eine Gemeinsamkeit auf: "They don't quite work as planned."²⁾

Mit der Frage nach den Verbindungen zwischen Zentralstellen innerhalb einer Konzernhauptverwaltung und den entsprechenden Stellen bei den Konzerngesellschaften wird das eigentliche Problem der einheitlichen Konzernleitung jedoch nicht mehr direkt berührt. In diesem Fall ist es durch die grundsätzliche Entscheidung über den

1) Vgl. hierzu Seite 90 ff dieser Arbeit.

2) Vgl. STIEGLITZ, Harold und JANGER, Allen R.: a.a.O., S. 52.

Grad der Zentralisation bzw. Dezentralisation und durch die Bildung entsprechender Zentralstellen innerhalb der Hauptverwaltung bereits vorweggenommen. Sind gleiche Funktionen verschiedener Konzerngesellschaften in der Konzernhauptverwaltung zentralisiert, so erfolgen die Anordnungen des Konzernvorstandes, soweit sie diese Funktionen betreffen, nicht mehr an die Gliedleiter, sondern an die Ressortleiter innerhalb der Hauptverwaltung. Soweit es das Verhältnis zwischen der Ressortleitung und entsprechenden Stellen innerhalb der Konzerngesellschaften betrifft, birgt es ebenfalls nicht mehr das Typische der Konzernleitung in sich. Es ist viel eher einer generellen organisatorischen Regelung zugänglich als das Verhältnis zwischen Konzernvorstand und Gliedleitung.

Die individuelle Regelung der Befehlswege kann in einem rational geplanten Organisationsschema ihren Niederschlag finden, und generelle und fallweise Regelungen können dafür sorgen, daß die Konzernleitung tatsächlich aufgrund dieses Schemas erfolgt. Indem die Wege bestimmt werden, auf denen die an der Konzernspitze gefaßten Beschlüsse an die Konzerngesellschaften weitergegeben werden sollen, werden jedoch zunächst nur organisatorische Voraussetzungen für die Ausübung der Konzernleitung geschaffen. Die Frage nach dem *W i e* , nach der Form, in der die Beschlüsse des Konzernvorstandes weitergegeben werden sollen, bleibt dadurch noch völlig unberührt. Auf sie, das sei vorweggenommen, gibt es aber noch viel weniger eine Antwort in Form allgemeingültiger Schemata.

3.2 Die Form der Leitungsanweisung

'Leiten' im Hinblick auf die Form, in der der Konzernvorstand seinen Willen den Konzerngesellschaften mitteilt, kann Anordnen, Befehlen, Vorschlagen, Empfehlen, Bitten, Raten oder lediglich Informieren bedeuten. Materiell gesehen handelt es sich dabei immer um das Be-

mühen des Konzernvorstandes, die Gliedleitungen zu einem bestimmten Verhalten zu veranlassen. Die Leitungsfunktion innerhalb des Konzerns ist hier in ihrem ureigensten Sinn angesprochen.

In welche spezifische Form die Weitergabe des Entscheidungsergebnisses im konkreten Einzelfall gekleidet wird, hängt vor allem von der Bedeutung der Entscheidung und von dem persönlichen Verhältnis zwischen den Mitgliedern des Konzernvorstandes und den Personen an der Spitze der einzelnen Konzerngesellschaften ab. Mehr noch als während der Phase der Entscheidungsfällung kommen in der Form rational nicht immer faßbare individuelle Eigenschaften und Begabungen des Entscheidungsträgers zum Ausdruck, so daß die Wahl einer bestimmten Mitteilungsform weitgehend auch eine Frage des persönlichen Takttes, der Höflichkeit, des Einfühlungsvermögens, des Kalküls - daß sie schließlich also eine Frage der Führungskunst schlecht hin ist.

Die Form, in der ein Konzernvorstand seine Entscheidungen den Gliedleitungen zwecks Realisierung vorgibt, hat Rückwirkungen auf den Erfolg der Konzernleitung. Sie kann das persönliche Ansehen der Personen an der Konzernspitze bei den Gliedleitern vergrößern oder verkleinern, sie kann die Bereitschaft der Gliedleiter zur Zusammenarbeit oder ihre Loyalität gegenüber der Hauptverwaltung steigern oder verringern, und sie kann die Voraussetzungen für eine informelle Gruppenbildung verbessern oder verschlechtern. Trotzdem ist es aber grundsätzlich nicht die Form der Mitteilungen, die den Vorstand einer Konzerngesellschaft veranlaßt, die Entscheidungen des Konzernvorstandes anzunehmen und auszuführen; sie kann lediglich ihre Bereitschaft dazu erhöhen. Das, was die Befolgung der Weisungen des Konzernvorstandes durch die verschiedenen Konzerngesellschaften letztlich nur sicherstellen kann, ist eine formelle Autorität seitens

des herrschenden Unternehmens gegenüber den abhängigen Gesellschaften. Ohne eine solche Autorität ist die Ausübung einer wirksamen Konzernleitung nicht möglich.

3.3 Die Bedeutung der Autorität für die Konzernleitung

Läßt sich ein Organisationsteilnehmer bei der Wahrnehmung seiner organisatorischen Aufgaben durch die Entscheidungen einer über ihm innerhalb derselben Organisation stehenden Person leiten, so bestehen zwischen diesen beiden Personen Autoritätsbeziehungen. Der Vorgesetzte hat unter diesen Voraussetzungen gegenüber dem Untergebenen Autorität. Diese Autorität, die den Untergebenen die Entscheidungen seines Vorgesetzten zu den Prämissen des eigenen Handelns innerhalb der Organisation machen läßt, kann verschiedenen Ursprungs sein: die Anerkennung des fachlichen Könnens des Vorgesetzten durch den Untergebenen, die Wirkung der Persönlichkeit des Vorgesetzten, Tradition, ausgeprägte Loyalität, Abhängigkeit vom Unternehmen, mangelnde Entscheidungsbereitschaft des Untergebenen oder die formelle Weisungsbefugnis des Vorgesetzten.¹⁾

Der letzten Form, der formellen Autorität, kommt innerhalb einer Unternehmensorganisation eine herausragende Bedeutung zu. Sie wird dem Vorstand eines Unternehmens vom Gesetz zuerkannt und von diesem in unterschiedlichem Maße an die unter ihr in der Organisation tätigen Personen delegiert. Nur diese formelle Autorität ist delegierbar. "Authority is legitimate power; it is power which accrues to a person by virtue of his role, his position in an organized social structure. It is, therefore, lawful and socially accepted (at least by the people

1) Zu dem Autoritätsbegriff vgl. u.a. LEAVITT, Harold J.: a.a.O., S. 165 ff.; KATZ, Daniel und KAHN, Robert L.: a.a.O., S. 199 ff. und 300 ff..

necessary for the maintenance of the structure)."¹⁾ Es handelt sich bei der formellen Autorität also um "power which is vested in a particular person or position, which is recognized as so vested, and which is accepted as appropriate not only by the wielder of the power but by those over whom it is wielded and by the other members of the system."²⁾

Diese formelle Autorität sichert den Bestand der Organisation als funktionsfähiges Rollensystem.³⁾ Sie macht das System unabhängig von personellen Veränderungen und wechselseitigen zwischenmenschlichen Beziehungen seiner Träger. "The managerial subsystem and the structure of authority are inseparable. They arise out of the same organizational needs, and they develop interactively and simultaneously. Every organization must have means of insuring role performance, replacing lost members, coordinating the several subsystems of the organization, responding to external changes, and making decisions about how all these things shall be accomplished. For every organization these means include some form of managerial subsystem, some structure of authority and some roles which have a degree of specialization with respect to these functions."⁴⁾

Es kann aus dieser Betonung der formellen Autorität nicht geschlossen werden, daß sie, einmal innerhalb einer Organisation installiert, automatisch für ein optimales Funktionieren der Organisation sorgt, sofern die Organisation im Einzelfall nur optimal geplant wurde. Eine solche Annahme würde wiederum die Bedeutung der Organisationsteilnehmer für die Güte der Organisation unbe-

1) Vgl. KATZ, Daniel und KAHN, Robert L.: a.a.O., S. 220.

2) Ebenda, S. 203.

3) Zum Begriff des Rollensystems vgl. die Ausführungen auf S. 206 ff dieser Arbeit.

4) Vgl. KATZ, Daniel und KAHN, Robert L.: a.a.O., S. 203.

rücksichtigt lassen. Die Anwendung formeller Autorität ist oft das ungeeignetste Mittel, um einen Organisationsteilnehmer so zu beeinflussen, daß er sich uneingeschränkt für die Verwirklichung der Organisationsziele einsetzt. Empirische Untersuchungsergebnisse bestätigen diese Aussage.¹⁾ "... the linking of hierarchy with efficiency and authority with authoritarian behavior are errors of great importance and great human cost."²⁾ Aber die formelle Autorität ist das wesentlichste Element für den Zusammenhalt der Organisation und der wichtigste Sicherungsfaktor für ihren dauerhaften Bestand. Sie begründet das Übergeordneten - Untergebenen - Verhältnis innerhalb einer Organisation.

Die Formen, mit denen Vorgesetzte mit Untergebenen innerhalb einer Organisation verkehren, betonen jedoch in der Regel weniger die Weisungsbefugnis des Vorgesetzten, sondern sie spiegeln eher das Bemühen wider, den Untergebenen auf andere Weise (Bitten, Fragen, Empfehlen usw.) so zu beeinflussen, daß er sich den Vorstellungen des Vorgesetzten entsprechend verhält. Erst dann, wenn der Vorgesetzte mit einem solchen Bemühen keinen Erfolg hat, wird er dem Untergebenen Anordnungen erteilen, die ihn auf die mit seiner Position verbundenen Verpflichtungen hinweisen, den Anordnungen der über ihm stehenden Person zu folgen.

Die formelle Autorität bzw. ihr Einfluß wird nicht durch die gesetzliche oder eine daraus abgeleitete Weisungsbefugnis als solche begründet. Der Vorgesetzte bestimmt die Position des Untergebenen innerhalb der Organisation und die Höhe seines Gehaltes, er befindet über eine eventu-

1) Eine Reihe neuerer Untersuchungsergebnisse hierzu bringen KATZ, Daniel und KAHN, Robert L., a.a.O., S. 336 ff..

2) Ebenda, S. 215.

elle Gewinnbeteiligung oder über Sonderzuwendungen usw., und darin liegt der wesentlichste Ursprung für die Bedeutung der formellen Autorität. Die Macht, innerhalb einer Organisation Belohnungen für den Eintritt in die Organisation und die Ausführung einer bestimmten Aufgabe zu gewähren oder zu versagen, steht letztlich hinter allen Formen der Aufgabenstellung durch einen Vorgesetzten an einen Untergebenen. Sie ist es, die einen Untergebenen prinzipiell veranlaßt, den Bitten, Ratschlägen, Empfehlungen oder schließlich den Weisungen des Vorgesetzten entsprechend zu handeln, soweit ihr Gegenstand innerhalb seiner 'zone of acceptance' liegt.¹⁾

Diese Aussage trifft auch für die Konzernleitung zu, d.h. für das Verhältnis zwischen der Konzernspitze und den Leitern der einzelnen Konzerngesellschaften. Wenn der Konzern eine Unternehmenseinheit sein soll, dann muß er als Ganzes eine einzige Organisation darstellen, in der auch Positionen und Aufgaben der Gliedleiter einen durch die Spitze der Organisation definierten Platz und Inhalt haben. Und die Ausführung dieser Aufgaben muß dann in gleicher Weise durch eine formelle Autorität im oben definierten Sinne seitens der Konzernspitze gesichert sein.

1) Als 'zone of acceptance' bezeichnet SIMON das Maß dessen, was eine Person gegen eine bestimmte Gegenleistung an mit seiner organisatorischen Rolle verbundenen Anforderungen hinzunehmen und zu leisten bereit ist. Vgl. SIMON, Herbert A.: a.a.O., S. 8. BARNARD nennt diesen Bereich 'zone of indifference'. Vgl. BARNARD, Chester I.: a.a.O., S.167 ff. Durch die Steigerung seiner Loyalität, durch die persönliche Autorität seines Vorgesetzten oder durch besondere Belohnungen läßt sich die Bereitschaft eines Organisationsteilnehmers erhöhen, immer größere Beiträge zum Erfolg der Organisation zu leisten. Diese Bereitschaft hat jedoch immer eine obere Grenze. Sie liegt da, wo innerhalb der individuellen Wertschätzung des Organisationsteilnehmers die von der Organisation bezogenen Werte nicht mehr den von ihm geleisteten Beitrag decken und wo sich Möglichkeiten bieten, in einer anderen Organisation ein besseres Verhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung zu erreichen.

Zwischen dem Konzernvorstand und dem Vorstand einer einzelnen Konzerngesellschaft bestehen aber in der Regel lockerere Kontakte als zwischen der Spitze eines Einzelunternehmens und den unmittelbar unter ihr stehenden Organisationsteilnehmern.

Im Falle der Angliederung einer bisher unabhängigen Gesellschaft müssen formelle und oft auch informelle Kontakte zwischen herrschendem und abhängigen Unternehmen erst hergestellt werden; die räumliche Entfernung zwischen Hauptverwaltung und der einzelnen Konzerngesellschaft verhindert häufig einen ständigen und unmittelbaren Kontakt; Konzernvorstand und Gliedleitung können sehr unterschiedliche Aufgaben wahrzunehmen haben, so daß eine gegenseitige fachliche Wertschätzung erschwert wird; Leiter von Konzerngesellschaften sind gewöhnlich mehr als Abteilungs- oder Betriebsleiter an unabhängiges Entscheiden gewöhnt, ihre Persönlichkeiten, so betonten wir, dulden oft keine Abhängigkeit; die mit einer Angliederung verbundenen organisatorischen Veränderungen können zwischen Gliedleitung und Konzernspitze zu Konflikten führen, weil die Gliedleitung gerade gegen die Anerkennung einer übergeordneten Autorität eingestellt ist; die gesetzliche Verpflichtung der Gliedleitung, nicht nur die Interessen eines herrschenden Unternehmens, sondern auch die anderer Aktionäre wahrnehmen zu müssen, wirkt ihrer Unterordnung unter eine einheitliche Konzernleitung entgegen.

Angesichts dieser Gegebenheiten kann die Leitung eines Konzerns nur auf der Grundlage einer formellen Autorität ausgeübt werden. Würde sie ihr fehlen, wäre damit die Gefahr verbunden, daß sie von besonders starken Konzerngesellschaften nicht anerkannt wird.

Es wird noch auf eine Reihe von Maßnahmen hinzuweisen sein, die die Loyalität der Gliedleiter trotz dieser Umstände erhöhen kann.¹⁾ Bei allen diesen Maßnahmen

1) Vgl. die Ausführungen auf Seite 222 ff dieser Arbeit.

kann jedoch nicht vorausgesetzt werden, daß sie zu einer nachhaltigen oder gar endgültigen Lösung der angeschnittenen Probleme führen. Zwar können sie die Gefahr von Konflikten verringern, sie können sie jedoch nicht absolut beseitigen.

Ein Konzernvorstand muß deswegen immer damit rechnen, daß er - offen oder verborgen - bei der Vorgabe seiner Entscheidungsergebnisse an die Leiter der einzelnen Konzerngesellschaften auf Widerstand stößt. Dieser Widerstand kann auch passiver Natur sein, wenn nämlich die Entscheidungen der Konzernspitze zwar ohne Einwände angenommen werden, ihre Ausführung jedoch von den Gliedleitern in mehr oder minder starkem Maße den eigenen Vorstellungen angepaßt wird.

Wenn die Konzerngesellschaften angesichts dieser möglichen Schwierigkeiten dennoch als Teile einer Unternehmenseinheit geleitet werden sollen, dann ist der Konzernvorstand häufig gezwungen, seinen Willen unter Betonung seiner formellen Autorität durchzusetzen. Die Frage nach der passenden Form, in der den Gliedleitungen Aufgaben vorgegeben werden sollen, ist deshalb häufig weniger eine Frage nach Takt und Höflichkeit als eine Frage nach dem Grad, in dem es zweckmäßig erscheint, auf die formelle Autorität der Konzernspitze hinzuweisen.

Am kritischsten ist die Ausübung einer Konzernleitung in dieser Hinsicht dann, wenn es um die Angliederung eines bisher selbständigen Unternehmens und seine anschließende Integration in die Konzernorganisation geht. Nicht nur, weil während dieser Phase die größten personellen Probleme auftreten können, sondern weil hier die Grundlagen für die laufende Ausübung der einheitlichen Leitung im Anschluß an den Unternehmenszusammenschluß zu schaffen sind. Je früher und gründlicher dies jedoch geschieht, um so reibungsloser kann in der Regel die einheitliche Leitung der Unternehmensverbindung aus-

geübt werden und um so wahrscheinlicher ist es, daß die von dem Zusammenschluß erhofften Erfolge auch tatsächlich eintreten.

Trotz dieser sehr kritischen Bedeutung, die die von einem Konzernvorstand im Zusammenhang mit der Angliederung und organisatorischen Integration eines bisher unabhängigen Unternehmens gefällten Entscheidungen für das weitere Schicksal des Konzerns haben und trotz der Tatsache, daß bedeutende Unternehmenszusammenschlüsse bis zu ihrem Abschluß den Konzernvorstand oft über mehrere Jahre hinaus stark beanspruchen, wurde dieser Phase zumindest in der deutschen Literatur bisher so gut wie keine Beachtung geschenkt. Eine Untersuchung der Leitungsproblematik in Konzernen kann aber, sofern sie sich nicht auf ein spezielles Teilproblem konzentriert, die Bedeutung nicht außer acht lassen, die ein Unternehmenszusammenschluß als solcher für eine Konzernleitung hat. In dem folgenden Exkurs sollen deshalb die besonderen Probleme dargelegt werden, denen sich der Vorstand eines herrschenden Unternehmens im Zusammenhang mit einem Unternehmenszusammenschluß gegenüber sieht.

Exkurs: Gestaltung und Verlauf des Unternehmenszusammenschlusses =====

Vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen muß es auch schon zum Bestandteil der Leitungsaufgabe im Konzern gerechnet werden, wenn der Vorstand eines nach externem¹⁾ Wachstum strebenden Unternehmens zum erstenmal ein anderes Unternehmen als Teil des eigenen Entscheidungsbereiches mit in seine Überlegungen und Entscheidungen einbezieht. Das ist dann der Fall, wenn es für dieses Unternehmen ein vorläufig noch selbständiges anderes Unternehmen zu suchen und dahingehend zu beurteilen gilt, ob es für den Zweck geeignet ist, der mit einer Angliederung angestrebt werden soll.

1) Unter **e x t e r n e m** Wachstum verstehen wir die Vergrößerung durch Unternehmenszusammenschluß. Im Gegensatz hierzu vollzieht sich das **i n t e r n e** Wachstum durch den Ausbau oder Neubau betrieblicher Anlagen.

Wenngleich Unternehmenszusammenschlüsse häufig von Unternehmensberatern oder von Stabsabteilungen des angliedernden Unternehmens geplant und organisiert werden, so enthebt das den betreffenden Vorstand nicht seiner umfassenden Verantwortung für die Entwicklung des Unternehmens, die durch die Angliederung einer anderen Gesellschaft spürbar beeinflußt wird. Entsprechend sind von ihm sämtliche grundsätzlichen Entscheidungen zu treffen, die im Zusammenhang mit dem Zusammenschluß anfallen, unabhängig davon, wer diese Entscheidungen vorbereitet hat. Darüber hinaus spielt der Vorstand des angliedernden Unternehmens hierbei vor allem insofern eine aktive Rolle, als er alle wichtigen Verhandlungen mit den Unternehmen zu führen hat, die für eine Angliederung in Frage kommen.

Das externe Wachstum eines Unternehmens bedarf, wenn es erfolgreich sein soll, einer ebenso sorgfältigen Vorbereitung und Durchführung, wie die interne Unternehmensvergrößerung. Die Fehlschläge bei Unternehmenszusammenschlüssen sind weitgehend auf das Versäumnis seitens der übernehmenden Gesellschaften zurückzuführen, die Zusammenschlüsse nach den gleichen Grundsätzen durchzuführen, die sie bei anderen wichtigen Maßnahmen routinemäßig anwenden: Ziele zu setzen, zu planen, zu organisieren und eine Kontrolle auszuüben.¹⁾

Es gibt keine allgemeingültigen Schemata für einen erfolgreichen Unternehmenszusammenschluß, weder für das Vorgehen bei der Angliederung, noch für die Durchführung oder gar für das Ergebnis der organisatorischen

1) Vgl. McLAGAN, Bruce: Why Mergers Go Wrong, in: Dun's Review and Modern Industry, No. 5, November 1964, S. 128; WALLACE, Forrest D.: Some Principles of Acquisition, in: The Corporate Merger, herausgegeben von ALBERTS, William W. und SEGALL, Joel E., Chicago und London 1966, S. 178.

Integration der zusammengeschlossenen Unternehmen in eine Konzernorganisation. Keine zwei Unternehmenszusammenschlüsse stimmen in allen ihren Abschnitten überein, da jede Unternehmensverbindung zu sehr ihre spezifischen Besonderheiten aufweist. Aber der Forderung nach einer systematisch geplanten und organisierten Durchführung eines Zusammenschlusses gilt es während beider Phasen gerecht zu werden, in die er sich grundsätzlich unterteilen läßt:

- (a) der Phase der Angliederung eines Unternehmens durch ein anderes und, nachdem die Voraussetzungen für einen Zusammenschluß erfüllt sind,
- (b) der Phase der Integration des abhängigen Unternehmens in die Konzernorganisation.

Hierzu lassen sich einige grundsätzliche Ausführungen machen, die, obwohl auch hier in der Praxis im einzelnen starke Unterschiede im Vorgehen der Unternehmen bestehen, für alle Zusammenschlüsse gelten.

1 Die Angliederung eines Unternehmens

1.1 Die Vorbereitung der Angliederung

Die erste Phase des Angliederungsprozesses umfaßt alle Überlegungen und Maßnahmen, die der Vorbereitung der endgültigen Entscheidung dienen, ein anderes Unternehmen zu übernehmen. Außerdem schließen die Vorbereitungen alle Planungen ein, die nach dem Angliederungsbeschluß über das Vorgehen bei der Angliederung selbst angestellt werden.

Gleich zu Beginn der Vorbereitungen sieht sich die Unternehmensleitung einer der schwierigsten Aufgaben gegenüber, die es im Zusammenhang mit einem Unternehmenszusammenschluß zu erfüllen gilt: dem Bestimmen der Ziele, die mit dem Zusammenschluß angestrebt werden sollen. Würden keine konkreten Ziele gesetzt, so würde allem

weiteren Planen und Organisieren die verbindliche Richtung fehlen; der Zusammenschluß wäre weitgehend spekulativer Natur. Trotzdem wird diese Aufgabe in der Praxis stark vernachlässigt.¹⁾

Die Zielbestimmung im Rahmen einer Angliederung ist für viele Unternehmen besonders deshalb so schwierig, weil sie mit einer objektiven und kritischen Einschätzung aller Schwächen und Stärken des eigenen Unternehmens zu verbinden ist.²⁾ Ohne die Kenntnis und nüchterne Beurteilung der eigenen Situation ist jedoch keine Bestimmung realistischer Ziele möglich. Dabei gilt es nicht nur, die Frage der Finanzierung einer möglichen Angliederung, sondern auch die Vor- und Nachteile im Hinblick auf das eigene Produktionsprogramm und die Produktionsverfahren, den Beschaffungs- und Verwaltungsbereich, die Absatzorganisation, die Forschung und Entwicklung usw. zu klären. Nur aus einer umfassenden Selbsteinschätzung heraus kann die Richtung, die Art und der Umfang des Wachstums mit einiger Sicherheit bestimmt werden. Gleichzeitig liefert ihr Ergebnis die Kriterien, mit denen nach der Entscheidung für das externe Wachstum die Unternehmen zu beurteilen sind, die für eine Angliederung in Erwägung gezogen werden.³⁾

Die konkreten Ziele, die Unternehmen durch Angliederungen anstreben, sind vielfältig. In einer 1964 in den U S A durchgeführten Befragung von Unternehmensberatern, die an der Vorbereitung zahlreicher Unternehmenszusammenschlüsse beteiligt waren, wurden vor allem fol-

1) Vgl. WALLACE, Forrest D.: a.a.O., S. 167.

2) Vgl. MACE, Myles L. und MONTGOMERY, George G.: Management Problems of Corporate Acquisitions, Boston, Mass., 1962, S. 65; WESTON, Fred J.: Planning for Corporate Merger, in: California Management Review, No. 3, 1963, S. 27.

3) Vgl. MACE, Myles L. und MONTGOMERY, George G.: a.a.O., S. 154.

gende sechs Ursachen für das externe Wachstum von Unternehmen genannt (die Reihenfolge entspricht der Häufigkeit, mit der diese Gründe als wichtig bezeichnet wurden):¹⁾

- (a) Zugang zu neuen Märkten,
- (b) Verbesserung der Gewinnchancen,
- (c) Erwerb von Führungskräften ('management talent'),
- (d) Erwerb wertvoller Patente und Verfahren,
- (e) Verbesserung der Finanzkraft und
- (f) Erwerb von technischem 'know how'.²⁾

Nachdem die Ziele für das Wachstum bestimmt worden sind, verfügt die Unternehmensleitung über die wichtigsten Kriterien sowohl für die von ihr zu fällende Entscheidung, ob das Wachstum intern oder extern vollzogen werden soll, als auch für die Beurteilung der für eine Angliederung in Frage kommenden Unternehmen.

Größeren Unternehmen, von denen angenommen wird, daß sie an einer externen Expansion interessiert sind, werden häufig Übernahmeangebote von angliederungswilligen Gesellschaften gemacht. Für den Entschluß der Unternehmen, ihre wirtschaftliche Selbständigkeit und Unabhängigkeit aufzugeben, gibt es eine Reihe von Gründen. Mehr denn je gibt die Überzeugung auf Seiten der nach einer Angliederung suchenden Unternehmensleitung den Ausschlag, daß die gesicherte Existenz ihres Unternehmens angesichts des immer schärfer werdenden Wettbewerbs auf die Dauer nur innerhalb einer größeren

-
- 1) Vgl. JOHNSON, Herbert James: The Integration of Organizational Components that Have Been Acquired Through Merger, Dissertation, The Ohio State University, Bureau of Business Research, Columbus, Ohio 1965, S. 161.
 - 2) Zu den Ursachen der Konzernbildung vgl. außerdem LIEFMANN, Robert: a.a.O.; KLUG, Oskar: Konzerne in der neuen Wirtschaft, Berlin 1936; KOBERSTEIN, Günter: Unternehmenszusammenschlüsse, Essen 1955; LENEL, Hans Otto: Ursachen der Konzentration, Tübingen 1962.

Wirtschaftseinheit gewährleistet ist. Daneben sind u.a. Kapitalknappheit, Zahlungsschwierigkeiten, Strukturveränderungen auf einzelnen Märkten, Sorgen um die Nachfolge in der Leitung oder der Wunsch, von der Führungslast befreit zu sein, Ursachen für die Angebote von Unternehmenseignern, ihre Unternehmen zu verkaufen bzw. mit anderen zusammenzuschließen.¹⁾ Im einzelnen sind die Gründe zu verschiedenen Zeiten und in verschiedenen Branchen von unterschiedlicher Bedeutung. Immer jedoch sorgen sie dafür, daß es einen 'Markt' für Unternehmen gibt.

In der Mehrzahl der Fälle aber müssen die Gesellschaften, die die Angliederung anderer Unternehmen erwägen, von sich aus die Initiative ergreifen, um geeignete Objekte für die Verwirklichung ihrer Expansionsabsichten zu finden. Zum Teil übertragen sie diese Aufgaben Unternehmensberatern oder auch unternehmenseigenen Stabsabteilungen. Unternehmensberater werden besonders dann eingeschaltet, wenn die für eine Angliederung in Betracht gezogene Gesellschaft einem Wirtschaftszweig angehört, in dem das angliedernde Unternehmen noch über wenig oder gar keine Erfahrungen verfügt.²⁾ Die Hinzuziehung von Unternehmensberatern hat in solchen Fällen drei grundsätzliche Vorteile: (a) die Urteilskraft unternehmensexterner Berater basiert u.a. auf Erfahrungen, die sie aus der Planung einer Reihe von verschiedenen Unternehmenszusammenschlüssen gesammelt haben, (b) sie nehmen bei der Durchführung ihrer Aufgabe einen unparteiischen Standpunkt ein und (c) sie können sich ganz auf das vorliegende Problem konzentrieren, ohne daß ihre Aufmerksamkeit durch andere Aufgaben abgelenkt wird.

1) Vgl. u.a. PENROSE, Edith Tilton: a.a.O., S. 158 ff; LENEL, Hans Otto: a.a.O., S. 140 ff.

2) Vgl. MACE, Myles L. und MONTGOMERY, George G.: a.a.O., S. 174 f.

Zwischen der Entscheidung für ein externes Wachstum und der Suche nach Unternehmen, die für eine Angliederung geeignet erscheinen, liegen weitere Vorbereitungen, die ebenfalls von den genannten Stellen durchgeführt werden können. Unter diese Vorbereitungen fällt die Entwicklung einer Strategie für das Vorgehen bei der Suche nach geeigneten Unternehmen sowie die detaillierte Formulierung der Kriterien für eine genauere Beurteilung dieser Unternehmen.¹⁾

Die Strategie für eine Angliederung bezieht sich auf das **W i e** der Suche. Hier geht es u.a. darum festzulegen, wo und in welcher Form erste Informationen einzuholen sind, ob dies durch Strohmannen geschehen soll, wann und wie die erste Kontaktaufnahme mit den zur Diskussion stehenden Unternehmen erfolgen soll, durch wen und wie die ersten Verhandlungen mit diesen zu führen sind usw. Die Kriterien, die als Maßstab während der Suche nach passenden Angliederungsobjekten dienen, sind, worauf bereits hingewiesen wurde, aus dem Zweck abzuleiten, der mit der Angliederung verfolgt wird. Je detaillierter und genauer diese Kriterien sind, um so zielstrebtiger kann bei der Suche vorgegangen werden, da der Kreis der in Frage kommenden Unternehmen von vornherein entsprechend eingeengt wird. Die Beurteilungskriterien bilden die Grundlage für die von einigen Unternehmen während der Suchphase verwendeten Kontrolllisten, die vielfach in der Form von Fragebögen aufgemacht werden. Hauptzweck solcher Kontrolllisten ist es,

1) Im einzelnen vgl. hierzu u.a. MACE, Myles L. und MONTGOMERY, George G.: a.a.O.; DRAYTON Jr., Clarence J., EMERSON, Craig und GRISWOLD, John D.: Mergers and Acquisitions: Planning and Action, Eine Untersuchung der Arthur D. Little Inc. für die Financial Executives Research Foundation, Cambridge, Mass. 1963; SCHARF, Charles A.: Techniques for Buying, Selling, and Merging Business, Englewood Cliffs, New Jersey 1964; MCCARTHY, George D.: Acquisitions and Mergers, New York 1963.

ein systematisches Vorgehen bei der Einholung von Informationen zu sichern und zu vermeiden, daß dabei wesentliche Punkte unberücksichtigt bleiben.¹⁾

1.2 Die Durchführung der Angliederung

Für diejenigen Unternehmen, denen keine geeigneten Angebote anderer Unternehmen für eine Übernahme vorliegen, beginnt die Durchführung der geplanten Angliederung mit dem Ausfindigmachen möglicher Angliederungsobjekte.²⁾ Es gibt eine Vielzahl von Quellen, von denen Namen und erste Informationen über solche Unternehmen in Erfahrung gebracht werden können, die zunächst von ihrem Produktionsprogramm und ihrer Größe her den Vorstellungen des nach einer Angliederungsmöglichkeit suchenden Unternehmens entsprechen: eigene Geschäftsbeziehungen, Branchenverzeichnisse, Banken, Unternehmensberater, Anwälte, Wirtschaftsprüfer, Fachverbände, Fachpresse usw. Anhand der von diesen und anderen Quellen erhaltenen Auskünfte über Produktionsprogramm, Größe, wirtschaftliche Lage und Struktur, finanzielle Situation, Eigentumsverhältnisse, Führungspersonal, Marktstellung usw. solcher Unternehmen läßt sich mit Hilfe der während des Vorbereitungsstadiums entwickelten Kriterien eine erste Vorauswahl treffen. Über die übrigenbleibenden Unternehmen sind weitere Informationen einzuholen, um zu einem sichereren Urteil über sie zu gelangen.

-
- 1) Vgl. dazu die detaillierten 'check - lists' bei MACE, Myles L. und MONTGOMERY, George G.: a.a.O., S. 168 ff sowie bei Mc CARTHY, George D.: a.a.O., S. 270 ff.
 - 2) Beispiele für das Vorgehen amerikanischer Unternehmensberater bei der Suche nach solchen Objekten bringen SHENNAN, James G.: Case Studies in Diversification: Setting a Policy for Growth, in: American Management Association, General Management Series No. 177, 1955, S. 28 ff, sowie MAY, John M.: How to Find the Right Company, in: American Management Association, Management Report No. 75, 1963, S. 52 ff.

Aber auch die umfassendsten wirtschaftlichen Studien über die verbleibenden Unternehmen, die auf der Grundlage von Veröffentlichungen der Unternehmen selbst (Jahresabschlüsse, Firmenschriften, Presseveröffentlichungen usw.) sowie von Auskünften Dritter durchgeführt werden, können nicht in jedem Fall zu einem endgültigen Urteil darüber verhelfen, ob diese Unternehmen in allen wesentlichen Bereichen dem gesuchten Objekt entsprechen. Außerdem bleibt die Frage ungeklärt - sofern es sich nicht um Aktiengesellschaften handelt, deren Aktien direkt an der Börse oder sonstwie in dem erforderlichen Umfang zu erwerben sind -, ob diese Unternehmen bzw. ihre Eigentümer zu einem Verkauf oder Aktientausch bereit sind. Auskünfte dieser Art können in derartigen Fällen nur die betreffenden Unternehmen bzw. ihre Repräsentanten selbst geben.

Stellt sich nicht schon nach der ersten Kontaktaufnahme mit einem Unternehmen heraus, daß eine Angliederung aus irgendwelchen Gründen nicht in Frage kommt, so beginnen die eigentlichen Übernahmeverhandlungen. Diese können sich zu einem langwierigen Prozeß entwickeln, da es neben der Klärung der mit einem Zusammenschluß verbundenen rechtlichen und steuerlichen Aspekte vor allem die Frage des Übernahmepreises bzw. der Umtauschrelation für einen möglichen Aktientausch zu klären gilt. Das ist häufig aber erst nach einer Bewertung beider Unternehmen oder zumindest des für die Angliederung vorgesehenen möglich.¹⁾ Außerdem ist in diesen Verhandlungen ein genaueres Bild über die möglichen Vorteile

1) Vgl. dazu u.a. WESTON, Fred J.: The Determination of Share Exchange Ratios in Mergers, in: The Corporate Merger, a.a.O., S. 117 ff; SCHWARTZ, Samuel: Merger Analysis as a Capital Budgeting Problem, in: The Corporate Merger, a.a.O., S. 139 ff; WELLINGTON, Oliver C.: What is a Sound Purchase Price?, in: Corporate Growth Through Merger and Acquisition, American Management Association, Management Report No. 75, 1963, S. 78 ff.

der Unternehmensverbindung in produktionstechnischer, beschaffungs- und absatzwirtschaftlicher Hinsicht zu entwerfen.

Eine allgemein auch noch während der Verhandlungsphase vernachlässigte Frage ist die nach Art und Umfang der organisatorischen Integration der betreffenden Unternehmen im Anschluß an eine Angliederung. Der Erfolg einer Unternehmensverbindung aber hängt weitgehend von der Lösung dieses Problems ab. Je eher damit begonnen wird, um so größer sind deshalb die Erfolgsaussichten.

Die wirtschaftliche Lage und Zukunft eines Unternehmens hängt u.a. von der Güte seiner spezifischen Organisation ab. Diese wiederum wird durch die Personen bedingt, die die Träger dieser Organisation sind. Ihrer Funktion innerhalb einer Unternehmensorganisation und ihrer Verantwortung für diese entsprechend kommt in diesem Zusammenhang den Personen die größte Bedeutung zu, die an der Spitze dieser Organisation stehen. Deshalb ist "the most valuable asset acquired ... often not the markets, the machinery nor the materials but really the management which has put the ingredients together in a winning combination."¹⁾²⁾ Aber auch - vor allem - die Kräfte auf der zweiten und dritten Organisationsstufe innerhalb der Verwaltung und der Betriebe bestimmen die Güte einer Organisation und damit weitgehend den Wert eines Unternehmens. Diese Personen bzw. die von ihnen geleitete und getragene Organisation

1) Vgl. FLANAGAN, Terence N.: Hidden Dangers in Mergers, in: Credit and Financial Management, Vol 64, No. 5, 1962, S. 12.

2) Andererseits kann es aber auch ein wesentlicher Grund für eine Angliederung sein, daß das angliedernde Unternehmen gerade darin wesentliche Vorteile für die angegliederte Gesellschaft sieht, daß es deren Management nach dem Zusammenschluß auswechseln kann.

des für die Angliederung vorgesehenen Unternehmens gilt es nach der positiven Einigung über den Zusammenschluß in die Konzernorganisation einzuordnen. Das ist nicht ohne organisatorische Änderungen im angegliederten Unternehmen möglich. Solche Veränderungen im Rahmen der organisatorischen Integration aber rufen Reaktionen seitens der betroffenen Personen hervor, die die an den Zusammenschluß geknüpften Erwartungen in Frage stellen können: Personen, von deren Verbleib im Unternehmen bei den Planungen des Zusammenschlusses und den getroffenen Vereinbarungen ausgegangen worden ist, verlassen das angegliederte Unternehmen; andere, die bleiben, lassen in ihrem bisherigen Einsatz für das Unternehmen nach oder leisten der Integration gar offenen oder versteckten Widerstand.

Um derartigen Reaktionen nach einem Zusammenschluß nicht völlig unvorbereitet gegenüberzustehen, muß das angliedernde Unternehmen bereits während der Angliederungsphase die Organisation und das Personal des anzugliedernden Unternehmens soweit wie möglich mit in die Untersuchung einbeziehen.¹⁾ Mit den dabei gesammelten Informationen über die Grundsätze, Methoden und Verfahren der Organisation und über die Persönlichkeiten und Absichten vor allem der führenden Personen muß es versuchen, sich zumindest ein ungefähres Bild über die Notwendigkeiten und Möglichkeiten der späteren organisatorischen Integration zu machen, das dem personellen Faktor und seinen möglichen Auswirkungen Rechnung trägt.

Informationen über Organisation und Personal eines Unternehmens, mit dem noch über einen eventuellen Zusammenschluß verhandelt wird, sind vor einer endgültigen Einigung meistens nur in beschränktem Umfang zu erhalten. Für umfangreiche Untersuchungen durch den Verhand-

1) Vgl. MACE, Myles L. und MONTGOMERY, George G.:
a.a.O., S. 154.

lungspartner fehlen zu diesem Zeitpunkt noch die Voraussetzungen und "asking detailed questions prematurely through a check-list was found to be untimely and ill-advised."¹⁾ Genauere Analysen der Organisation können erst nach einer Angliederung durchgeführt werden, und ein Urteil über die Eignung des Führungspersonals im angegliederten Unternehmen läßt sich erst nach einer längeren praktischen Zusammenarbeit zwischen herrschendem und abhängigem Unternehmen abgeben. Aber das Versäumnis, dem Personal und der Organisation des anzugliedernden Unternehmens vor der Angliederung überhaupt eine genauere Beachtung zu schenken, birgt die Gefahr in sich, daß während oder auch noch nach der Integration Faktoren innerhalb dieser Bereiche die Verwirklichung der Vorteile verhindern, die man sich vor dem Zusammenschluß auf Grund sachlich - technischer Daten für die Unternehmensverbindung ausgerechnet hat.

Führen die Übernahmeverhandlungen zu einem positiven Ergebnis, oder kann das angliedernde Unternehmen eine Aktienmehrheit vom Grundkapital der Gesellschaft erwerben, die es für eine Angliederung vorgesehen hat, und haben die Hauptversammlungen beider Gesellschaften einem Zusammenschluß zugestimmt,²⁾ so ist die Angliederungsphase abgeschlossen. Als nächste Phase des Zusammen-

1) Vgl. MACE, Myles L. und MONTGOMERY, George G.: a.a.O., S. 168.

2) Zusammenschlüsse von Unternehmen der Montanindustrie untereinander oder mit montanfremden Unternehmen innerhalb der Mitgliedstaaten der europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl sind lt. Bestimmung des Montanvertrages auch von der Zustimmung der Hohen Behörde der Montanunion abhängig. Zu den Voraussetzungen, an die die Genehmigung von Zusammenschlüssen innerhalb der Montanunion geknüpft ist und zu dem Erlaubnisverfahren der Hohen Behörde vgl. MESTMÄCKER, Ernst - Joachim: Die Unternehmenskonzentration im ausländischen Recht, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Bd. II, Ursachen der Konzentration, Berlin 1960, S. 1034 f.

schlusses folgt die organisatorische Integration des angegliederten Unternehmens in die Konzernorganisation und ihre Unterordnung unter eine einheitliche Leitung.

2 Der organisatorische Zusammenschluß

Nachdem eine Einigung über den Zusammenschluß erzielt und nachdem die legale Basis für ein Herrschafts - Abhängigkeitsverhältnis geschaffen worden ist, beginnt die eigentliche Konzernleitung. Erst jetzt hat das herrschende Unternehmen die Möglichkeit, einen gesetzlich gesicherten Einfluß auf die abhängige Gesellschaft auszuüben. Um sie zu nutzen, müssen als erstes Leitungsbeziehungen zwischen ihm und der angegliederten Gesellschaft hergestellt werden. Derartige Verbindungen sind im Zuge der organisatorischen Integration der angegliederten Gesellschaft in eine das herrschende und - sofern mehrere vorhanden - alle abhängigen Unternehmen einschließende Konzernorganisation zu schaffen. Ohne diese Integration ist eine Realisierung der von dem herrschenden Unternehmen mit der Angliederung verknüpften wirtschaftlichen Ziele nicht möglich.

Die wirtschaftswissenschaftliche Literatur hat den Zusammenschluß zweier oder mehrerer Unternehmen zu einem Konzern bisher vorwiegend unter finanziellen, gesellschafts- und steuerrechtlichen sowie unter produktionstechnischen Aspekten untersucht. Außerdem ist die Konzernbildung häufig Gegenstand der Diskussion über die Konzentration wirtschaftlicher Macht. Dem Problem der organisatorischen Integration eines angegliederten Unternehmens in eine Konzernorganisation aber wurde in der betriebswirtschaftlichen Literatur erst in den letzten Jahren vorwiegend in den U S A Beachtung geschenkt.¹⁾

1) Vgl. u.a. MACE, Myles L. und MONTGOMERY, George G.: a.a.O.; SCHARF, Charles A.: a.a.O.; McCARTHY, George D.: a.a.O.; DRAYTON Jr., Clarence J., EMERSON, Craig und GRISWOLD, John D.: a.a.O..

Von der Sorgfalt und dem Sachverstand, mit denen ein angegliedertes Unternehmen in die Konzernorganisation integriert wird, hängt viel für den Erfolg des Zusammenschlusses ab.¹⁾ Fehlschläge bei der Konzernbildung, auch wenn sie sich erst Jahre nach dem Zusammenschluß voll auswirken, sind häufig darauf zurückzuführen, daß die organisatorische Integration der Konzerngesellschaften unmittelbar nach der Angliederung zu nachlässig gehandhabt wird.²⁾ "Most companies just feel their way along with the idea that things will probably work out or that time will heal the wounds if any develop."³⁾

2.1 Die Aufgabe

Sowohl das angliedernde als auch das angegliederte Unternehmen stellen ein Rollensystem dar;⁴⁾ jedes mit seinen eigenen besonderen formellen und informellen Rollen, Normen, Grundsätzen, Richtlinien und Verfahrensweisen, mit traditionellen Gewohnheiten, besonderen Rollenträgern und jedes mit einer spezifischen formellen und informellen Gruppenstruktur. Diese beiden ungleichen Systeme sind während der Integrationsphase zu einem neuen, vergrößerten System zu vereinigen. Die besondere Größe dieses Systems und seine wirtschaftliche Struktur, seine spezifischen Ziele und Aufgaben, seine gesellschaftsrechtlichen Grundlagen und die geographische Lage seiner verschiedenen Teile - diese und andere indivi-

1) Vgl. MACE, Myles L. und MONTGOMERY, George G.: a.a.O., S. 230.

2) Vgl. PERRY, John: The Breaking - In Period, in: Corporate Growth Through Merger and Acquisition, a.a.O., S. 120 ff.

3) Vgl. JOHNSON, Herbert J.: a.a.O., S. 10.

4) Zum Rollenbegriff vgl. KATZ, Daniel und KAHN, Robert L.: The Social Psychology of Organizations, New York - Sidney - London 1966, S. 171 ff; WEISS, Robert S.: Factors Determining the Adoption of Decision Making as a Role Behavior, in: Some Theories of Organization, Herausgeber: Rubenstein, Albert H. und Haberstroh, Chadwick J., Homewood, Illinois, 1966, S. 615 ff.

duell ausgeprägte Faktoren der Unternehmensverbindung machen wiederum eigene formelle Rollen, Normen, Beziehungen, Grundsätze usw. erforderlich und verlangen nach Mitarbeitern mit besonderen Eigenschaften, wenn die Konzernorganisation ein funktionsfähiges Rollensystem sein soll. Vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus geurteilt ist ein Konzern letztlich nur dann als eine Unternehmenseinheit anzusehen, wenn er ein einziges solches Rollensystem darstellt, in dem die verschiedenen Konzerngesellschaften nur noch organisatorische Subsysteme bilden, die nicht mehr eigene, sondern aus dem Gesamtziel des Konzerns abgeleitete Teilziele verfolgen.

Voraussetzung für die Schaffung eines derartigen Systems ist eine Konzeption, die alle seine wesentlichen Teile einschließt und die ihnen jeweils einen bestimmten Platz und bestimmte Aufgaben innerhalb des Gesamtsystems zuordnet. Die Subsysteme sowie die Teilaufgaben sind gegeneinander abzugrenzen und ihre Beziehungen zueinander festzulegen. Ohne eine solche Konzeption ist eine sinnvolle und erfolgreiche Ordnung und Steuerung des Konzerns als Unternehmenseinheit nicht möglich.

Ein Unternehmenszusammenschluß ist vor allem für die angegliederte Gesellschaft mit organisatorischen Veränderungen verbunden. Die für sie im Rahmen der Konzernorganisation festgelegten Rollen, Normen, Beziehungen, Strukturen usw. stimmen deshalb meistens nicht mehr mit denen überein, die ihre unabhängige Organisation vor dem Zusammenschluß kennzeichneten. Die organisatorische Integration eines bisher selbständigen Unternehmens in eine Konzernorganisation schließt jedoch nicht aus, daß dieses Unternehmen seine organisatorischen Besonderheiten weitgehend auch nach dem Zusammenschluß beibehält. Sie setzt aber voraus, daß diese Besonderheiten in die alle Konzerngesellschaften einschließende Konzeption passen, die der Konzernorganisation von der Konzern-

spitze zugrundezulegen ist und daß sie von dieser geändert werden können, wenn das nicht mehr der Fall ist.

Die angedeuteten Aufgaben der organisatorischen Integration eines angegliederten Unternehmens in eine Konzernorganisation können nur von der Spitze des Konzerns aus wahrgenommen werden. Das neue System kann nur dort entworfen und die grundsätzlichen Entscheidungen über den Zusammenschluß können nur dort gefällt werden, wo seine Ziele bekannt sind, wo die Informationen über alle zu integrierenden Teile vorliegen und wo die Autorität besteht, um alle für die Integration erforderlichen Maßnahmen durchsetzen zu können.

2.2 Die Planung der Konzernorganisation

2.21 Notwendigkeit und Gegenstand der Planung

Mehr noch als die Angliederung eines Unternehmens bedarf die Integration der zusammengeschlossenen Unternehmen in eine Konzernorganisation der sorgfältigen Planung. Sie stellt eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg jeder Unternehmensverbindung dar. Je besser sie ist, um so stärker läßt sich der Integrationsprozeß verkürzen und um so eher lassen sich Schwierigkeiten in ihren Auswirkungen abschwächen oder ganz vermeiden, die in der einen oder anderen Form mit jeder Vereinigung zweier bisher voneinander unabhängiger Unternehmensorganisationen verbunden sind.¹⁾ Aber trotz dieser immer wieder betonten Bedeutung der Planung für den Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmenszusammenschlusses wird ihr in der Praxis eine nur untergeordnete Bedeutung beigemessen: über 50 Prozent der von Johnson befragten Unternehmensberater waren der Meinung, daß die organisatorische Integration bei weniger als einem Drittel der Zusammen-

1) Vgl. PERRY, John: a.a.O., S. 120 f.

schlüsse, mit denen sie zu tun hatten, in angemessener Weise geplant worden war. Entsprechend führten sie die Schwierigkeiten, die nach den Zusammenschlüssen auftraten, in erster Linie auf diese Vernachlässigung der Planung zurück.¹⁾

Grundlage für die Planung einer Integration sind Informationen über die Ziele des Zusammenschlusses sowie Informationen über das, was es zu integrieren gilt. Ziele sind das primäre Kriterium, an dem sich die Planung der Integration auszurichten hat. "The necessity of having a purpose is axiomatic, implicit in the words 'system', 'coordination', 'cooperation'."²⁾ Informationen darüber, was integriert werden soll, beziehen sich auf die spezifischen Organisationen der zusammengeschlossenen Unternehmen. Informationen aus diesen Bereichen müssen bereits vor einer endgültigen Angliederung vorliegen, da die entsprechenden Entscheidungen des angliedernden Unternehmens nur auf der Grundlage derartiger Informationen gefällt werden können. Wir wiesen darauf hin, daß von einem anzugliedernden Unternehmen während des Verhandlungsstadiums Informationen über seine Mitarbeiter gewöhnlich nur in einem Umfang zu erhalten sind, wie sie für eine exakte und detaillierte Planung der organisatorischen Integration nicht ausreichen. Einer der ersten Schritte der organisatorischen Integration ist deshalb die Ausdehnung des konzerninternen Informationssystems auf das angegliederte Unternehmen, so daß der Konzernspitze auch aus diesem Bereich so schnell wie möglich alle Informationen zugehen, die sie für ihre Planungen und Entscheidungen benötigt. Auf dem Wege von Sonderuntersuchungen sind solche Informationen zu beschaffen, die für die Integration eine besondere

1) Vgl. JOHNSON, Herbert J.: a.a.O., S. 162.

2) Vgl. BARNARD, Chester J.: a.a.O., S. 86.

Bedeutung haben. Hierbei handelt es sich vorwiegend um Informationen über Stil und Grundsätze der Geschäftsführung, Unternehmenskonzeption und Unternehmenspolitik, Personal, Organisationsstruktur, technische Verfahren u.a..¹⁾ Erst wenn Einzelheiten aus diesen Bereichen vorliegen, sind die zu integrierenden Organisationen vergleichbar, und erst dann hat die Planung der Integration eine sichere Grundlage.

Es wird häufig gefordert, das Einholen von Informationen über das Personal des angegliederten Unternehmens mit an den Anfang der Integration zu stellen, um der besonderen Bedeutung des personellen Faktors gerecht zu werden.²⁾ Zu diesem Zwecke werden u.a. die Durchführung von Interviews und psychologischen Tests, die Benutzung von Fragebögen und das Einholen von Informationen über Dritte vorgeschlagen.³⁾ Unklarheiten bestehen dabei hinsichtlich der Frage, welcher Personenkreis in eine solche, zum Teil sehr intensive Personalstudie einbezogen werden soll.

In jedem Fall muß sie sich auf die Personen beziehen, die an der Spitze des angegliederten Unternehmens stehen. Aber der Versuch, Unternehmensleiter nach einem Zusammenschluß umfangreichen psychologischen Tests zu unterziehen, um Aufschluß über ihre fachliche Qualifikation zu erhalten, dürfte eher negative als positive Auswirkungen haben. Besonders dann, wenn es sich bei den zu testenden Personen um sehr selbstbewußte Führungskräfte handelt. Hier kann deshalb das Urteil eines Konzernvorstandes nur auf seiner bisherigen Kenntnis der betreffenden

-
- 1) Vgl. das empirische Untersuchungsergebnis von JOHNSON, Herbert James: a.a.O., S. 165.
 - 2) Vgl. PERRY, John: a.a.O., S. 122; FLANAGAN, Terence N.: a.a.O., S. 12; RIGGS, Thomas J.: Mergers and People, in: Corporate Growth Through Merger and Acquisition, a.a.O., S. 130 ff.
 - 3) Vgl. MACE, Myles L. und MONTGOMERY, George G.: a.a.O., S. 160 ff.

Personen, auf den Erfahrungen und Wertschätzungen, die er während der Verhandlungen über die Angliederung und in informellen Gesprächen gemacht hat, auf Auskünften von Banken, Geschäftsfreunden, Wirtschaftsvereinigungen usw. aufgebaut werden. Aber "the evaluation of management personnel remains today one of the unscientific functions of business."¹⁾ Sie bleibt deshalb in diesem Zusammenhang eine der ureigensten Aufgaben des Konzernvorstandes.

Auch über die Personen unmittelbar unter der Unternehmensleitung, die Abteilungs- und Betriebsleiter, ist ein möglichst genaues Urteil zu gewinnen; nicht zuletzt im Hinblick darauf, daß aus ihren Reihen die Nachfolger für die Leitung dieser oder auch anderer Konzerngesellschaften kommen können. Eine Personalstudie, die über die Unternehmensspitze und die zweite Linie hinaus weitere Stufen der Organisation einschließt, kann im allgemeinen nur noch den Zweck haben, die formellen Rollen der einzelnen Organisationsteilnehmer zu definieren, um sie in ein neues Schema einzuordnen oder um die Personalpolitik der zusammengeschlossenen Unternehmen aufeinander abzustimmen.

Bisher wurde nur auf die Notwendigkeit hingewiesen, Informationen über ein angegliedertes Unternehmen zu sammeln. Es versteht sich von selbst, daß der Leitung eines angliedernden Unternehmens für die Planung und Organisation der Integration auch die entsprechenden Informationen über das eigene Unternehmen vorliegen müssen. Nur dann können beide Unternehmen verglichen und eine vergrößerte Organisation entworfen werden, die die Besonderheiten, Stärken und Schwächen beider bisher voneinander unabhängigen Organisationen in gleichem Maße berücksichtigt. Der Zwang, sich Klarheit über die eigenen

1) Vgl. MACE, Myles L. und MONTGOMERY, George G.:
a.a.O., S. 160.

Verhältnisse zu verschaffen, ist für das angliedernde Unternehmen eine positive Nebenwirkung des Zusammenschlusses.

2.22 Das Ergebnis der Planung

Das Ergebnis der Planung einer durch Unternehmenszusammenschluß entstehenden Konzernorganisation sollte in zweierlei bestehen:

- (a) in einem langfristigen Idealplan und
- (b) in kurz- und mittelfristigen Phasenplänen.

Ein Idealplan ist allein an den Aufgaben, die der Organisation als Ganzes und - daraus abgeleitet - ihren einzelnen Teilen gestellt sind, an den zu organisierenden sachlich - technischen Tatbeständen, an allgemein anerkannten Organisationsgrundsätzen und an dem fachmännischen Urteil jener auszurichten, die für die Planung der neuen Organisation verantwortlich sind.¹⁾ Auf diese Weise ist eine Organisation zu entwerfen, die in sachlich - technischer Hinsicht besser als jede andere Organisation geeignet erscheint, die Ziele des Konzerns zu verwirklichen. Von der gegebenen Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in den zu integrierenden Unternehmen ist bei diesem Entwurf zu abstrahieren, und die Persönlichkeiten ihrer Mitarbeiter sind unberücksichtigt zu lassen.

Ein solcher Plan ist als realistisches kurz- oder mittelfristiges Ziel für die organisatorische Integration untauglich. "There is a huge difference between the abstract impersonal structuring of an 'ideal' long - range organization plan and the accomodation of that 'ideal' to current realities in the form of existing people."²⁾ Er

1) Vgl. STIEGLITZ, Harold: a.a.O., S. 10 f.

2) Ebenda, S. 5.

stellt auch für die Zukunft ein nicht zu realisierendes Ideal dar, oder aber er wird durch die Entwicklung innerhalb oder außerhalb des Konzerns selbst zu einem Phasenplan auf dem Wege zu einem neuen Idealplan. Aber dennoch hat dieser Plan einen ganz wesentlichen praktischen Sinn: er ist das Vorbild, an dem sich alle kurz- und mittelfristigen Maßnahmen zur Integration, die den realen Möglichkeiten und Notwendigkeiten des Augenblicks Rechnung tragen, orientieren können, um damit allem weiteren Planen und Organisieren eine einheitliche Richtung zu geben. "The ideal serves as a goal to strive for, as a safeguard against excessive compromise, as a guide to immediate practical action in the areas of hiring and training."¹⁾

Phasenpläne dagegen beziehen sich auf das, was praktisch zu geschehen hat, um die Organisation kurz- oder mittelfristig Schritt für Schritt dem Ideal anzunähern. Sie haben Zeit- und Kostenfaktoren zu berücksichtigen sowie auf mögliche Störungen in den Betrieben oder der Verwaltung zu achten, die durch organisatorische Neuerungen und Änderungen hervorgerufen werden. Da aber eine Konzernorganisation nach einem Unternehmenszusammenschluß aus der Integration bereits bestehender Organisationen entsteht, beziehen sich die Phasenpläne vor allem auf solche Änderungen in den beiden bisher voneinander unabhängigen Organisationen, um sie in die neue Organisation einzupassen. Dabei kann es sich im einzelnen um Veränderungen in den Produktionsprogrammen oder -verfahren, in den organisatorischen Beziehungen, der Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen oder in der personellen Besetzung handeln.

Im Gegensatz zur Optimalplanung sind bei der Entwicklung von Phasenplänen auch negative Auswirkungen zu

1) Vgl. SMITH, Geo. Albert: a.a.O., S. 93.

berücksichtigen, die Änderungen, Umgruppierungen, Anpassungen, Zusammenlegungen usw. u.a. auf die Stellung der zusammengeschlossenen Unternehmen auf den für sie in Frage kommenden Märkten, auf ihre finanzielle Situation und besonders auf ihr Personal haben. Ein Zusammenschluß kann Entwicklungen in diesen Bereichen hervorrufen, die einen wesentlichen Einfluß auf Tempo, Umfang, Art und vor allem auf den Erfolg der Integration haben.

Aber auch die bestmögliche Planung eines Unternehmenszusammenschlusses unter sorgfältigster Berücksichtigung der von der Integration der Organisationen Betroffenen kann nicht genau vorwegnehmen, welche Bedeutung der Persönlichkeitsfaktor schließlich im einzelnen haben und welchen Einfluß er auf die Gestaltung der Konzernleitung nach Vollzug der Integration ausüben wird. Die Reaktionen innerhalb des Personalbereichs während und oft auch noch lange nach der organisatorischen Integration der zusammengeschlossenen Unternehmen lassen sich mit zu wenig Sicherheit voraussagen. Die Planung der Integration ist deshalb weitgehend auf Erwartungen über das Verhalten bestimmter Personen angewiesen, und sie kann immer nur unter entsprechender Unsicherheit erfolgen.

Kurzfristig erstellte Phasenpläne mögen versuchen, der jeweils erkennbaren Bedeutung des personellen Faktors Rechnung zu tragen, aber letztlich ist der Verlauf einer Integration sowie ihr Ergebnis nie exakt vorauszusagen. Neben den sich laufend innerhalb und außerhalb eines Konzerns verändernden wirtschaftlichen Voraussetzungen, die nach besonderen Leitungsformen verlangen, sind es deshalb vor allem die führenden Persönlichkeiten innerhalb des angliedernden und des angegliederten Unternehmens, die jeder Integration einen individuellen, von Konzern zu Konzern unterschiedlichen und nicht genau vorauszubestimmenden Verlauf geben.

2.3 Die Durchführung der Integration

2.31 Reaktionen der Organisationsteilnehmer

Die Reaktionen der Angehörigen eines angegliederten Unternehmens auf den Unternehmenszusammenschluß werden in ihrer Art und Bedeutung weitgehend durch das Ausmaß der organisatorischen Neuordnung im Anschluß an die Angliederung bestimmt. Solche Neuordnungen haben für den Einzelnen sehr unterschiedliche Konsequenzen: die kurzfristige Entlassung oder die Nichterneuerung eines ablaufenden Anstellungsvertrages, die Beschneidung der bisherigen Kompetenzen, das Abschieben auf einen bedeutungslosen Posten, die Unterordnung unter eine schärfere Kontrolle oder die Notwendigkeit, mehr leisten und vertraute Gewohnheiten aufgeben zu müssen. Sie bestehen aber auch in der Übertragung neuer und verantwortungsvollerer Aufgaben, der Erweiterung der Kompetenzen, der Eröffnung größerer Aufstiegschancen oder einer erhöhten materiellen Sicherheit.

In welchem Maße derartige Veränderungen von den Betroffenen als negativ oder als positiv empfunden werden, hängt jeweils von dem Wert ab, den der Einzelne seiner bisherigen Rolle beigemessen hat und von dem Wert, den die neue Rolle für ihn hat. Änderungen, die als wesentliche Verschlechterung der bisherigen Stellung im Unternehmen empfunden werden, stoßen bei ihrer Durchführung auf aktiven und passiven Widerstand. Auf diesen Widerstand ist es vor allem zurückzuführen, daß die organisatorische Integration eines angegliederten Unternehmens in eine Konzernorganisation nicht immer so verläuft und zu dem Ergebnis führt, wie es sich die Konzernspitze vorgestellt hat.

Art und Intensität des Widerstandes, mit dem während der organisatorischen Integration eines Unternehmens zu rechnen ist, hängen von verschiedenen Faktoren ab.

Wesentliche Bedeutung haben z. B.

das Ausmaß der organisatorischen Neuordnung,
die Zahl der Organisationsteilnehmer, die in dem
Zusammenschluß eine Verschlechterung ihrer bishe-
rigen Stellung sehen,
die Aggressivität des Einzelnen,
die Solidarität innerhalb formeller und informeller
Gruppen und die Stärke dieser Gruppen sowie
die Arbeitsmarktlage.

Nicht nur tatsächliche, subjektive oder objektive Ver-
schlechterungen verursachen Widerstände seitens der Be-
troffenen. Auch die Ahnung, die Furcht oder die unbe-
stätigte Annahme eines Rolleninhabers, daß seine Rolle
eine derartige negative Änderung erfahren wird, ruft
eine Abwehrstellung hervor, die zu inneren und äußeren
Konflikten führen kann. Ein Unternehmenszusammenschluß
gibt mehr als jede andere organisatorische Veränderung
Anlaß zu derartigen persönlichen Vermutungen und Be-
fürchtungen. "For reasons firmly anchored in human nature,
people are sceptical when changes are proposed until they
have made doubly sure that they, as individuals, will be
at least as well off as before."¹⁾

Für derartige Befürchtungen besteht vor allem dann An-
laß, wenn Änderungen nach einem Unternehmenszusammen-
schluß überraschend erfolgen, ohne eine Beteiligung der
Betroffenen bei der Entscheidung darüber, ohne ausrei-
chende und rechtzeitige Informationen über die beabsich-
tigten Maßnahmen und ohne eine ausreichende Erklärung
über ihren Zweck. In einer solchen Situation müssen die
Mitarbeiter des angegliederten Unternehmens ständig damit
rechnen, daß auch die eigene formelle wie informelle Rol-
le im Unternehmen negativ beeinflußt wird. Diese allge-

1) Vgl. SMITH, Geo. Albert: a.a.O., S. 140.

meine Unsicherheit und die daraus resultierende Skepsis kann im Konzern schließlich dazu führen, daß in einem abhängigen Unternehmen unter der Mehrzahl der Mitarbeiter ein informelles Gruppenbewußtsein gestärkt wird, welches prinzipiell gegen eine Unterordnung unter die Leitung des herrschenden Unternehmens gerichtet ist.

Einige Personen im angegliederten Unternehmen müssen in jedem Fall mit einer Abwertung ihrer bisherigen Stellung rechnen: die Mitglieder seines Vorstandes. Auch die Unterordnung eines angegliederten Unternehmens unter eine äußerst dezentrale Konzernleitung bedeutet für den bisher nur seinem Aufsichtsrat, der Hauptversammlung und dem Gesetz verantwortlichen Vorstand der betreffenden Gesellschaft eine Änderung seiner bisherigen Rolle: die Ziele des von ihm geleiteten Unternehmens werden nicht mehr von ihm allein, sondern auch von dem herrschenden Unternehmen bestimmt; seine Entscheidungsfreiheit basiert zum größten Teil nur noch auf abgeleiteten, ihm von dem Konzernvorstand übertragenen Entscheidungsrechten, und der Konzernvorstand kann den Umfang dieser Rechte bestimmen; die Ausübung seiner Entscheidungsrechte kann von dem Konzernvorstand durch Entscheidungsregeln in bestimmte Richtungen gelenkt werden.

Diese Veränderungen aber bedeuten eine erhebliche Einschränkung seiner bisherigen Selbständigkeit. Sie wird spätestens in dem Moment auch nach außen hin sichtbar, sobald eine zentrale Finanzkontrolle oder wenige, aber bedeutende Veränderungen im personellen Bereich des angegliederten Unternehmens erfolgen. Spannungen und Meinungsverschiedenheiten, die hieraus entstehen und das Verhältnis Konzernleitung - Gliedleitung belasten, zählen zu den folgereichsten Einflußfaktoren sowohl auf den Verlauf als auch auf das Ergebnis der Einordnung eines angegliederten Unternehmens in einen Konzern. "The severest integration problems occur at the administrative levels of management and the rest of the organization

generally tends to reflect the action and attitudes of its leaders."¹⁾ Es ist deshalb auch Johnson zuzustimmen, wenn er sagt, daß "no effective integration can be achieved in any level of the organization until it has been achieved at the executive - leadership level."²⁾

Der Leiter eines angegliederten Unternehmens, dessen neue Rolle ihm nicht mehr so viel Raum zur Verwirklichung seiner persönlichen Ziele, Wünsche und Absichten läßt wie bisher,³⁾ sieht sich in einer Konfliktsituation: soll er die ihm zugewiesene neue Rolle übernehmen oder das Unternehmen verlassen, soll er bleiben und versuchen, die alte Stellung so weit wie möglich zu behaupten, oder soll er bleiben und sich in seinem Tun ganz den Vorstellungen der Konzernspitze anpassen? Argyris nennt u.a. folgende Verhaltensweisen als das Ergebnis einer derartigen Konfliktsituation:⁴⁾

- (a) der Betroffene verläßt die Organisation;
- (b) er versucht, sich erneut an die Spitze der Organisation hochzuarbeiten;
- (c) er versucht, seine bisherige Position zu verteidigen;
- (d) er zwingt sich, trotz seiner Unzufriedenheit zu bleiben und sich der neuen Situation anzupassen.

Reaktion (a) hängt vor allem von den Chancen des Betroffenen ab, in einem anderen Unternehmen eine Stellung zu

1) Vgl. KOONTZ, Harold und O'DONNEL, Cyril: a.a.O., S. 78 f.

2) Vgl. JOHNSON, Herbert J.: a.a.O., S. 61.

3) Die Angliederung eines Unternehmens bedeutet für die Mitglieder seines Vorstandes nicht in jedem Fall eine Abwertung ihrer bisherigen Stellung. Berufungen in die Konzernspitze oder eine bedeutende Stärkung des angegliederten Unternehmens innerhalb des Konzerns können ihre Rolle, die sie vor der Angliederung innehatten, ebenso aufwerten.

4) Vgl. ARGYRIS, Chris: a.a.O., S. 78 ff.

finden, die er höher als seine neue Rolle im Konzern bewertet.¹⁾

Bei der Kündigung von Vorstandsmitgliedern eines angegliederten Unternehmens hat das herrschende Unternehmen zu berücksichtigen, daß es sich bei diesen Personen oft nicht nur um Leiter formeller, sondern auch informeller Gruppen im angegliederten Unternehmen handelt. Ihre Kündigung kann deshalb die Kündigung einer Reihe weiterer Mitarbeiter nach sich ziehen. Dadurch aber kann nicht nur das organisatorische Gefüge des angegliederten Unternehmens empfindlich gestört, sondern auch sein wirtschaftlicher Wert für den Konzern beträchtlich verringert werden. Kündigungen im direkten oder indirekten Zusammenhang mit dem Ausscheiden einer Führungsperson mögen im Einzelfall auf ein starkes Solidaritätsgefühl der Gruppenmitglieder gegenüber ihrem bisherigen Gruppenführer zurückzuführen sein, auf eine durch die Kündigung der Gliedleitung hervorgerufene Verstärkung ihres persönlichen Widerstandes gegen die Integration oder auf eine direkte Abwerbung durch den bisherigen Leiter.

Zu dem Verhalten (b) entschließt sich eine Person meistens nur dann, wenn sie Aufstiegschancen im Konzern sieht. D.h., daß für erfolgreiche Leiter eines angegliederten Unternehmens die Möglichkeit bestehen muß, in die Leitung eines größeren Konzernunternehmens oder in die Konzernspitze aufzusteigen, wenn er dem Konzern erhalten bleiben soll.

Verhalten (c) und (d) deuten auf ein zentrales Problem innerhalb der Konzernleitung hin, auf das bereits an anderer Stelle eingegangen wurde: wie kann sichergestellt werden, daß sich die Führungskräfte in Konzern-

1) Zu den Faktoren, die die Mobilität von Angestellten beeinflussen, vgl. u.a. MARCH, James G. und SIMON, Herbert A.: Organizations, London und New York 1958, S. 100 ff.

gesellschaften mit ihrem ganzen Können voll für das direkt von ihnen geleitete Unternehmen einsetzen und sich gleichzeitig dem Konzern im allgemeinen und dem Konzernvorstand im besonderen so loyal gegenüber verhalten, daß sie gegebenenfalls bereit sind, das Wohl des Konzerns dem Wohl der von ihnen geleiteten Gesellschaft überzuordnen?

Der Versuch der Leiter angegliederter Unternehmen, ihre bisherige Position zu verteidigen, ist die am häufigsten zu beobachtende Reaktion auf einen Unternehmenszusammenschluß, und sie führt am ehesten zu Spannungen zwischen herrschenden und abhängigen Unternehmen. Solche Spannungen aber stellen den Erfolg eines Zusammenschlusses in vielerlei Hinsicht in Frage:

Angegliederte Gesellschaften werden nicht den Vorstellungen der Konzernspitze entsprechend geleitet.

Der Konzernvorstand, um offene Konflikte mit Gliedleitern und ihre Kündigung zu vermeiden, sieht sich gezwungen, seine Entscheidungen zum Teil den Vorstellungen der Gliedleiter anzupassen. Das aber bedeutet oft eine Abwandlung ihrer ursprünglichen, mit der Angliederung verfolgten Absichten.

Derartige Anpassungsprozesse werden jedesmal von neuem erforderlich, sind langwierig und verzögern wichtige Entscheidungen.

Konflikte, offene wie verborgene, zwischen Konzern- und Gliedleitung können das gesamte organisatorische Gleichgewicht im Konzern stören. Solche Unstimmigkeiten beschränken sich nämlich meistens nicht auf die Mitglieder der Führungsspitze, sondern sie dehnen sich auch auf die von ihnen repräsentierten Gruppen, d.h. auf die Konzerngesellschaften aus.

Verhalten (d), die oft widerwillige und resignierende Unterordnung der Leiter eines angegliederten Unternehmens unter eine Konzernleitung, birgt von allen vier

erwähnten Verhaltensweisen die größte Chance für eine Integration ohne Reibungsverluste in sich. Aber "thus the conflict is minimized at the expense of organizational and individual productivity."¹⁾

Mit der Angliederung eines bisher unabhängigen und gut geleiteten Unternehmens ist immer die Gefahr verbunden, daß die bisherige Unternehmensleitung nach dem Zusammenschluß in ihrem Einsatzwillen erlahmt. Leitende Personen zeigen oft ein steigendes Desinteresse an dem Erfolg des Unternehmens. Sie setzen sich nicht mehr so dafür ein, wie sie es auf Grund ihrer Fähigkeiten tun könnten und wie sie es vor dem Zusammenschluß getan haben. Sie sehen das zu einer Konzerngesellschaft gewordene Unternehmen nicht mehr als "ihr" Unternehmen an, sobald ihnen die bisherige Unabhängigkeit, Entscheidungsfreiheit und die Verantwortung für den Erfolg des von ihnen geleiteten Unternehmens genommen ist. Wesentliche Impulse für den bisherigen Einsatz der betroffenen Personen haben damit ihre Wirkung verloren.

Besonders groß ist die Gefahr abnehmender Einsatzbereitschaft eines Unternehmensleiters dann, wenn er bisher gleichzeitig der Inhaber des angegliederten Unternehmens gewesen ist. Für solche Personen, die vor dem Zusammenschluß nicht nur die Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens allein getragen haben, sondern die auch primäre Nutznießer des Erfolges in materieller wie in immaterieller Hinsicht gewesen sind, dürfte durch die Angliederung ihres Unternehmens an einen Konzern der in der Regel stärkste Ansporn zu vollem persönlichen Einsatz im Unternehmen stark an Bedeutung verloren haben.

1) Vgl. ARGYRIS, Chris: a.a.O., S. 96.

2.32 Maßnahmen zur Verringerung negativer Reaktionen

Die in der Organisationsliteratur zur Lösung dieser Probleme angeführten Vorschläge halten sich in sehr allgemeinen Formulierungen und können deshalb nicht als für jeden Einzelfall wirksame und erfolgreiche Rezepte gelten. Alle theoretischen Versuche scheitern daran, daß grundsätzlich jeder Einzelfall individueller Regelungen bedarf. Es gibt jedoch vier Grundvoraussetzungen, die in der einen oder anderen Form von jedem Konzern erfüllt werden müssen, wenn eine Integration den erhofften Erfolg haben soll:

- (a) Die rechtzeitige Beschaffung von ausreichend Informationen über die zu integrierenden Teile, besonders über die wichtigsten, von organisatorischen Änderungen betroffenen Personen im angegliederten Unternehmen.
- (b) Ein ausreichender Informationsfluß auch in umgekehrte Richtung: die Mitarbeiter des angegliederten Unternehmens sind so schnell und so genau wie möglich darüber zu informieren, welche Konsequenzen der Zusammenschluß für sie persönlich haben wird.
- (c) Die Beteiligung der leitenden Personen in dem angegliederten Unternehmen an den Planungen und Entscheidungen, die sich auf die organisatorische Integration beziehen.
- (d) Die Entsendung von Vertrauenspersonen der Hauptverwaltung in das angegliederte Unternehmen.

Zu (a): Diese am häufigsten erhobene Forderung wurde von uns bereits mehrfach herausgestellt. Je mehr und je bessere Informationen schon für die Planung zur Verfügung stehen, um so gründlicher kann die Integration vorbereitet und um so mehr Probleme können von vornherein ausgeschlossen werden.

Zu (b): Nach Bekanntgabe eines Unternehmenszusammenschlusses wird das Verhalten vieler Mitarbeiter in dem angegliederten Unternehmen durch ein Gefühl erhöhter Unsicherheit hinsichtlich ihrer beruflichen Zukunft bestimmt. Auf die im Rahmen der von Johnson durchgeführten Untersuchung gestellte Frage, wie sich die Angehörigen eines angegliederten Unternehmens nach dem Zusammenschluß verhalten würden, antworteten 55 % der befragten Unternehmensberater, daß ein Gefühl der Unsicherheit dominieren würde, hervorgerufen durch die Furcht, die Stellung verlieren zu können; 30 % waren der Meinung, daß eine abwartende Haltung unter den Organisationsteilnehmern vorherrsche und 15 % glaubten, daß die im angegliederten Unternehmen tätigen Personen ihre persönlichen beruflichen Chancen durch den Zusammenschluß verbessert sehen würden.¹⁾

In jedem Fall befindet sich ein angegliedertes Unternehmen unmittelbar nach der Angliederung in einem Zustand gesteigerter Spannung und Verwirrung. Mehr als sonst besteht die Gefahr organisatorischer Konflikte. Diese Gefahr läßt sich durch eine rechtzeitige und ausreichende Unterrichtung der Angehörigen eines angegliederten Unternehmens über die Folgen, die der Zusammenschluß für ihre persönliche Stellung im Unternehmen haben wird, verringern. Voraussetzung hierfür ist allerdings, daß die Unterrichtung glaubwürdig ist. Die Versuchung seitens der Konzernspitze ist gewöhnlich groß, einem angegliederten Unternehmen anfänglich nur positive Prognosen hinsichtlich der Auswirkungen des Zusammenschlusses zu geben. Oft wird bereits während der Übernahmeverhandlungen, häufiger aber noch im Anschluß an die Bekanntgabe eines Zusammenschlusses von seiten des angliedernden Unternehmens erklärt, daß im Hinblick auf seine Konsequenzen für das angegliederte Unternehmen "alles beim

1) Vgl. JOHNSON, Herbert J.: a.a.O., S. 176.

alten" bleibe. Der Zweck solcher Erklärungen liegt weniger darin, so früh wie möglich die wirklichen Ziele des Zusammenschlusses bekanntzugeben. Eher versucht man auf diese Weise zu verhindern, daß in dem angegliederten Unternehmen aus Furcht vor früheren oder späteren negativen Auswirkungen des Zusammenschlusses Kündigungen erfolgen oder die oben angedeuteten Unruhen entstehen. Aber "the inclination to please should be tempered, ..., with the forecastable assurance that if the pleasing statement of policy is not fulfilled later by performance, the confidence of the organization will be substantially shaken and any future statement will be largely discounted."¹⁾

Mit einer schnellen und detaillierten Mitteilung geplanter Änderungen an die Betroffenen können zwei weitere wesentliche Vorteile für den Unternehmenszusammenschluß verbunden sein. Einmal läßt sich ein Integrations- und Anpassungsprozeß verkürzen, wenn jeder Einzelne, der von ihm erfaßt wird, so schnell wie möglich seine Entscheidung darüber fällen kann, ob und in welcher Form er eine veränderte oder neue Rolle zu übernehmen bereit ist. Damit soll nicht übersehen werden, daß ein Anpassungs- und Umstellungsprozeß Zeit braucht. Aber je eher die Betroffenen wissen, woran sie sich anzupassen haben bzw. worauf sie sich umzustellen haben, um so eher läßt sich dieser Prozeß abschließen.²⁾ Außerdem läßt sich durch eine frühzeitige Mitteilung von Einzelheiten über ihre neuen Stellungen und Aufgaben innerhalb der neuen Organisation ihre Bereitschaft zur Übernahme der Aufgaben sowie die Anerkennung der Ziele des Zusammenschlusses fördern: "If a man knows the reasons for his assignment, this will often insure his carrying out the job

1) Vgl. MACE, Myles L. und MONTGOMERY, George G.: a.a.O., S. 242.

2) Vgl. SMITH, Geo. Albert: a.a.O., S. 131 und 154f.

more effectively; and if he has an understanding of what his job is about in relation to his subsystem, he is more likely to identify with organizational goals."¹⁾

Zu (c): Es wird allgemein ein grundsätzlicher Zusammenhang zwischen der Bereitschaft einer Person, Änderungen seiner Rolle innerhalb einer Organisation zuzustimmen und dem Ausmaß gesehen, in dem er an der Fällung der Entscheidungen über diese Änderungen beteiligt wird.²⁾ Die aktive Mitwirkung der Organisationsteilnehmer am Entscheidungsprozeß erhöht wesentlich ihre Identifikation mit dem Entscheidungsergebnis.³⁾ Je stärker man also den Leitern eines angegliederten Unternehmens eine Mitsprache bei den Entscheidungen über organisatorische Änderungen und die Rolle einräumt, die das angegliederte Unternehmen innerhalb der Konzernorganisation spielen soll, um so eher ist damit zu rechnen, daß die Änderungen akzeptiert und die neue Rolle von der Konzerngesellschaft auch den Vorstellungen der Hauptverwaltung entsprechend ausgeübt wird.

Zu (d): Treten während eines Integrationsprozesses unüberwindliche Schwierigkeiten auf, die in unterschiedlichen Vorstellungen der Konzern- und Gliedleiter über den Umfang und die Art der Integration ihre Ursache haben, so können letztlich nur personelle Veränderungen an der Spitze des angegliederten Unternehmens eine Lösung herbeiführen. "Since the millenium of complete job satisfaction for all is not attainable, time and effort should not be wasted in fruitless striving for this

1) Vgl. KATZ, Daniel und KAHN, Robert L.: a.a.O., S. 29.

2) Vgl. u.a. PERRY, John: a.a.O., S. 123ff; SMITH, Geo. Albert: a.a.O., S. 146 sowie die empirischen Untersuchungsergebnisse von LIKERT, Rensis: New Patterns in Management, New York 1961, S. 65ff.

3) Vgl. HEINEN, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 218.

goal."¹⁾ Primäres Kriterium für die Integration eines angegliederten Unternehmens in den Konzern kann nicht die Zufriedenheit der Gliedleitung sein, wenn der Erfolg des Zusammenschlusses, d.h. die Verwirklichung der von der Obergesellschaft mit der Angliederung verknüpften Absichten nicht in Frage gestellt werden soll. Entsprechend sind mit einer Vielzahl von Angliederungen Kündigungen der bisherigen Leiter der angegliederten Unternehmen verbunden. Meistens erfolgen sie nicht sofort nach der Bekanntgabe der Angliederung, sondern erst nach längerer Zeit, mitunter nach Jahren, was ein Zeichen dafür ist, wie lange ein Integrationsprozeß dauern kann und wie spät die damit verbundenen Probleme sichtbar werden können.²⁾

Wenn es um die Neubesetzung von Führungspositionen innerhalb einer Konzerngesellschaft geht, wird häufig empfohlen, sie "Konzerntreuen" zu übertragen. Dabei wird unter einem "Konzerntreuen" meistens ein Angehöriger des herrschenden Unternehmens verstanden. Wallace sieht es als Voraussetzung für den Erfolg extern wachsender Unternehmen an, daß sie über Führungsreserven verfügen, die sie nach Zusammenschlüssen für die Übernahme wichtiger Positionen in den angegliederten Unternehmen einsetzen können.³⁾ Daß eine Reihe von Unternehmen dieser Empfehlung in der Praxis nachkommt, bestätigt das Untersuchungsergebnis von Mace und Montgomery: "... in order to assure early close liaison and effective working relationships, the management of some acquirers transfer

1) Vgl. SMITH, Geo. Albert: a.a.O., S. 105.

2) In diesem Zusammenhang muß auch die Tatsache gesehen werden, daß Leiter angegliederter Unternehmen ihre Mitarbeit in diesen Unternehmen beenden, sobald die zum Zeitpunkt der Angliederung noch bestehenden Anstellungsverträge auslaufen.

3) Vgl. WALLACE, Forrest D.: a.a.O., S. 177.

a key executive to the acquired company's organization as soon as the legal agreements have been made."¹⁾

Dieses Vorgehen erfolgt nicht nur unter der Annahme, daß Mitglieder eines angliedernden Unternehmens die Ziele und Absichten genau kennen, die dieses Unternehmen mit einer speziellen Angliederung verfolgt. Bei dem Einsatz dieser Personen geht man auch von der Voraussetzung aus, daß sie ein besonderes Maß an Loyalität gegenüber der Konzernspitze aufbringen. Man erwartet von ihnen mehr als von anderen, daß sie sich bei der Ausübung ihrer Leitungsfunktion in einer Konzerngesellschaft vor allem von den Zielen des Konzerns leiten lassen und weniger versucht sind, nur den Erfolg der betreffenden Gesellschaft oder den persönlichen Erfolg zur Richtschnur ihres Handelns zu machen.

In diesem Zusammenhang ist auch auf Barnard hinzuweisen, der in überzeugender Weise darlegt, daß eine Führungsgruppe ein Mindestmaß an Homogenität aufweisen muß, um voll funktionsfähig sein zu können.²⁾ Damit deutet er auf einen Sachverhalt hin, der in der Konzeption des Teams weiterentwickelt worden ist. Die Theorie vom Team geht davon aus, daß eine Organisation aus Mitgliedern besteht, die untereinander solidarisch sind und die alle dieselben subjektiven Zielvorstellungen und dieselbe Rangordnung dieser Ziele besitzen.³⁾

Überträgt man diese Vorstellungen auf den Konzern, so kann angenommen werden, daß ein Konzern dann am wenigsten zentrifugalen Kräften ausgesetzt und am ehesten eine festgefügte Unternehmenseinheit darstellt, wenn

1) Vgl. MACE, Myles L. und MONTGOMERY, George G.: a.a.O., S. 246.

2) Vgl. BARNARD, Chester I.: a.a.O., S. 116.

3) Vgl. hierzu HEINEN, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 196 sowie die dort angegebene Literatur.

die Träger der Konzernleitung und die Leiter der Konzerngesellschaften eine homogene Gruppe darstellen. Ein gewisses Maß an Homogenität innerhalb einer Führungsgruppe läßt sich u.a. dadurch erreichen, daß sie aus Personen mit einer gleichen oder ähnlichen Ausbildung, beruflichen Erfahrung oder mit einem ähnlichen gesellschaftlichen 'background' gebildet wird. Derartige Gemeinsamkeiten fördern die informelle Gruppenbildung, so daß hier die Chance besteht, daß sich die formelle Gruppe mit einer informellen deckt. Damit würden die günstigsten Voraussetzungen für die Zusammenarbeit innerhalb dieser Gruppe geschaffen. "The greater the homogeneity in background, the greater the frequency in interaction."¹⁾

Besonders stark dürfte die Zusammenarbeit auf Grund ähnlichen und deshalb verbindenden 'backgrounds' dann sein, wenn dieser in der Zugehörigkeit der betreffenden Personen zu einer bestimmten sozialen Gruppe außerhalb der Organisation besteht. Solche Gruppen können z.B. Familien, Clubs, studentische Verbindungen oder religiöse Gruppen sein. Schon die Tatsache, daß mehrere Organisationsmitglieder dieselbe Schule oder Universität besucht haben, fördert die Homogenität und informelle Gruppenbildung zwischen diesen Personen. "... an organization that hires its engineers from particular colleges is hiring a more homogeneous group of participants than an organization that does not have such requirements."²⁾ Mitgliedern einer solchen sozialen Gemeinschaft ist in der Regel eine ausgeprägte Identifikation mit dieser Gemeinschaft bzw. mit ihren Werten, Verhaltensnormen und Zielen eigen. Diese Identifikation stellt auch außerhalb des institutionalisierten Rahmens der Gemeinschaft ein verbindendes Element zwischen ihren Mitgliedern dar: sie schließen Freundschaften, sie unterstützen und

1) Vgl. MARCH, James G. und SIMON, Herbert A.: a.a.O., S. 68.

2) Ebenda, S. 125.

fördern sich gegenseitig, und u.a. bilden sie auch informelle Gruppen innerhalb formeller Organisationen.

Je stärker die Struktur eines Konzerns die Gefahr des Auseinanderstrebens seiner verschiedenen Gesellschaften in sich birgt, um so stärker bietet es sich an, die bisherigen Leiter eines angegliederten Unternehmens durch Personen zu ersetzen, die auf Grund der oben angedeuteten Faktoren eher zur Loyalität gegenüber der Konzernspitze und zur Zusammenarbeit mit ihr bereit zu sein scheinen.

Ebenso wie die Planung einer organisatorischen Integration nicht alle Schwierigkeiten vorwegnehmen kann, die während ihrer Durchführung auftreten, so kann auch der gewissenhafteste Vollzug einer Integration nicht sicherstellen, daß sich die Konzernleitung später nicht doch noch laufend Problemen gegenüber sieht, die durch eine mangelhafte Zusammenarbeit zwischen den Konzerngesellschaften und der Hauptverwaltung und zwischen den Konzerngesellschaften untereinander entstehen und die ihren Ursprung vor allem in den Persönlichkeiten der Gliedleiter haben. Gute Führungskräfte zeichnen sich u.a. gerade durch eigene Ideen und durch eine überdurchschnittliche Initiative aus, diese Ideen zu verwirklichen. Bemüht sich ein Konzernvorstand, die in solchen Personen ruhenden Kräfte für den Konzern nutzbar zu machen, indem er ihnen weitgehende Entscheidungsfreiheit läßt, so läuft er gleichzeitig immer Gefahr, daß diese Entscheidungsfreiheit zu sehr nur zum Nutzen des einzelnen Konzernunternehmens, nicht aber primär zum Nutzen des Konzerns wahrgenommen wird. Eine der wesentlichsten Quellen für Konflikte zwischen Konzern- und Gliedleitung bleibt damit auch nach der Durchführung der Integration eines neu angegliederten Unternehmens in die Konzernorganisation bestehen. Der Konzernvorstand, der die Vorteile einer weitgehenden Dezentralisation wahrnehmen will, muß die Leitung der Unternehmensverbindung deshalb auch nach der

Durchführung der Integration ständig unter Berücksichtigung der angedeuteten Konfliktmöglichkeiten ausüben.

Wir betonten die Bedeutung, die hierbei seiner formellen Autorität gegenüber den abhängigen Gesellschaften zukommt. Nicht jede Angliederung eines bisher unabhängigen Unternehmens an eine andere Gesellschaft verschafft jedoch dem angliedernden Unternehmen die Macht, einen unmittelbaren und umfassenden, durch eine formelle Autorität gesicherten Einfluß auf die angegliederte Gesellschaft auszuüben, um sie einer einheitlichen Leitung zu unterstellen. In welchem Umfang ein herrschendes Unternehmen über eine formelle Autorität gegenüber den abhängigen Gesellschaften und damit über die Basis für die Ausübung einer einheitlichen Leitung verfügt, hängt von den rechtlichen Grundlagen der einzelnen Angliederung ab. Es gilt deshalb in dem folgenden Abschnitt diese Grundlagen dahingehend zu untersuchen, unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen das Gesellschaftsrecht die Ausübung einer einheitlichen Leitung im Konzern gestattet.

Teil III

Die gesellschaftsrechtlichen Grundlagen der einheitlichen Leitung im Konzern

=====

Wir betonten, daß der Träger einer einheitlichen Leitung im Konzern über die Macht verfügen muß, die von ihm gefällten Entscheidungen bei den einzelnen Konzerngesellschaften durchsetzen zu können. Eine solche Leitungsmacht, in welche Form ihre Ausübung im Einzelfall auch immer gekleidet sein mag, bedarf in jedem Fall einer rechtlichen Grundlage. "Je klarer diese den Beteiligten bewußt ist, um so reibungsloser funktioniert das Leben des Konzerns, um so geringer ist die Gefahr der Verärgerung über 'Unbotmäßigkeit' auf der einen, über 'Ver-gewaltigung' auf der anderen Seite."¹⁾

Das Gesellschaftsrecht erkennt zwei verschiedene Grundlagen für die Ausübung einer einheitlichen Leitung an:

- (a) Es gesteht einem herrschenden Unternehmen das Recht zur Einflußnahme auf eine abhängige Gesellschaft aufgrund "faktischer" Verhältnisse zu, ohne daß es dafür eines ausdrücklichen gesetzlichen Weisungsrechts gegenüber dem Vorstand der beherrschten Gesellschaft bedarf (Faktischer Konzern). An die Ausübung eines dieserart begründeten Einflusses knüpft das Gesetz eine Reihe von Bedingungen, die verhindern sollen, daß der Einfluß des herrschenden Unternehmens zum Schaden der Minderheitsaktionäre und Gläubiger der abhängigen Gesellschaften ausgeübt wird.
- (b) Es räumt der Obergesellschaft ausdrücklich ein direktes Weisungsrecht gegenüber dem Vorstand eines abhängigen Unternehmens ein. Gleichzeitig unterwirft es den Weisungsempfänger einer entsprechenden Folgepflicht (Vertragskonzern).

1) Vgl. RASCH, Harold: a.a.O., S. 121.

Für das Übergeordneten - Untergebenenverhältnis zwischen einem herrschenden und einem abhängigen Unternehmen hat es nur eine formelle Bedeutung, daß im ersten Fall eine Einflußnahme nur deswegen möglich ist, weil ihr keine anderslautenden gesetzlichen Bestimmungen entgegenstehen, nicht aber aufgrund eines der Obergesellschaft vom Gesetz ausdrücklich zugestandenen Weisungsrechtes.¹⁾ Auch in einem faktischen Konzernverhältnis verfügt die herrschende Gesellschaft über die Machtmittel, die eine formelle Autorität begründen: sie kann den Inhalt der von der Gliedleitung wahrzunehmenden Aufgaben bestimmen, diese Aufgaben ihr genehmen Personen übertragen, und sie kann den einzelnen Aufgabenträger für seine Arbeit "belohnen" oder "bestrafen", je nachdem, in welchem Ausmaß er seine Rolle den Erwartungen der Konzernspitze entsprechend ausübt.

1 Die Grundlagen der Leitung im faktischen Konzern

1.1 Die Beteiligung

Der Beteiligung eines Unternehmens am Grundkapital einer anderen Gesellschaft kommt mit Abstand die größte Bedeutung als Grundlage für ein Konzernverhältnis zu. Eine genaue Norm, bei welcher Beteiligungshöhe eine so starke Einflußnahme möglich ist, daß man von einem Konzernverhältnis sprechen kann, läßt sich jedoch nicht aufstellen.²⁾

Als Beteiligung ist im ursprünglichen juristischen Sinn zunächst jedes Anteilsrecht an einer Gesellschaft anzusehen, auch wenn es sich dabei nur um eine einzige Aktie handelt. Der von der Betriebswirtschaftslehre und der

1) Vgl. GESSLER, Ernst: a.a.O., S. 1692.

2) Vgl. KOBERSTEIN, Günther: a.a.O., S. 63; RASCH, Harold: a.a.O., S. 55 ff.

Wirtschaftspraxis geprägte Begriff 'Beteiligung' setzt jedoch eine stärkere kapitalmäßige Bindung voraus. Sie muß so groß sein, daß sie dem Inhaber der Beteiligung eine dauerhafte Einflußnahme auf die Gesellschaft gestattet, an der er beteiligt ist. Dieser Beteiligungsbegriff ist nicht zuletzt durch das Bilanzrecht geprägt worden. In seinem Sinne ist als Beteiligung eine durch Anteilsbesitz vermittelte und auf Dauer berechnete Einflußnahme eines Unternehmens auf ein anderes anzusehen.

Je nach der Höhe der Beteiligung gesteht das Aktiengesetz ihrem Inhaber ein unterschiedliches Maß an Einflußnahme auf die Gesellschaft zu, an der die Beteiligung besteht. Danach kann im Sinne des Bilanzrechts im Zweifelsfall dann von einer Beteiligung gesprochen werden, wenn die Anteilsrechte insgesamt 25 % des Grundkapitals einer Gesellschaft ausmachen.¹⁾ Damit ist die Sperrminorität erreicht, die es ihrem Inhaber ermöglicht, Hauptversammlungsbeschlüsse zu verhindern, die einer Mehrheit von 75 % bedürfen.

Für die Zwecke unserer Untersuchung ist dieser vorwiegend vom Bilanzrecht geprägte Begriff der Beteiligung weiter einzuengen. Die Ausübung einer einheitlichen Leitung aufgrund einer Beteiligung ist nämlich in der Regel erst dann möglich, wenn es sich hierbei um eine Mehrheitsbeteiligung in Höhe von mindestens 51 % handelt. Erst dann kann durch entsprechende Hauptversammlungsbeschlüsse ein direkter Einfluß auf die Leitung der Gesellschaft ausgeübt werden und nicht mehr nur indirekt durch Verhinderung bestimmter Beschlüsse, durch ihre Anfechtung, durch Androhung einer Opposition in der Hauptversammlung oder durch Beantragung von Sonderprüfungen usw., wie es bei Besitz einer Sperrminorität

1) Vgl. § 152 Abs. 2 AktG.

der Fall ist. Hiervon geht auch das Konzernrecht innerhalb des Aktiengesetzes aus: von einem in Mehrheitsbesitz stehenden Unternehmen (§ 16 AktG) wird vermutet, daß es von dem an ihm mit Mehrheit beteiligten Unternehmen abhängig ist;¹⁾ sind das herrschende und das abhängige Unternehmen außerdem unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefaßt, so bilden das herrschende und das abhängige Unternehmen einen Konzern.²⁾

Eine Mehrheitsbeteiligung begründet allerdings nicht in jedem Fall ein Abhängigkeitsverhältnis, welches als Grundlage für die Ausübung einer Konzernleitung dienen kann. Eine Kapitalmehrheit muß nämlich nicht immer gleichzeitig einer Stimmenmehrheit entsprechen, da die Beteiligung z.B. ganz oder teilweise in stimmrechtlosen Vorzugsaktien bestehen oder einer Verfügungsbeschränkung (z.B. Pfandrecht oder Nießbrauch) unterliegen kann. Darüber hinaus können entsprechende Satzungsbestimmungen (Stimmrechtsbeschränkungen oder die Vorschrift, bestimmte Beschlüsse nur mit einer qualifizierten anstelle der einfachen Mehrheit fassen zu lassen) oder vertragliche Abreden (Konsortialverträge) die Ausübung eines beherrschenden Einflusses mittels Mehrheitsbeteiligung ausschließen, selbst wenn das mit Mehrheit beteiligte Unternehmen auch die Mehrheit der Stimmrechte besitzt.

1) Die Legaldefinition des § 17 AktG von 1965 lautet:
"(1) Abhängige Unternehmen sind rechtlich selbständige Unternehmen, auf die ein anderes Unternehmen (herrschendes Unternehmen) unmittelbar oder mittelbar einen beherrschenden Einfluß ausüben kann.
(2) Von einem in Mehrheitsbesitz stehenden Unternehmen wird vermutet, daß es von dem an ihm mit Mehrheit beteiligten Unternehmen abhängig ist."

2) Vgl. § 18 Abs. 1 S. 1 AktG.

Andererseits kann auch eine geringere als die 51 prozentige Beteiligung am Grundkapital einer Aktiengesellschaft zur konzernmäßigen Beherrschung dieser Gesellschaft ausreichen, denn für die mit Mehrheit zu fassenden Hauptversammlungsbeschlüsse ist nicht die Mehrheit am gesamten Grundkapital einer Gesellschaft, sondern lediglich die Mehrheit des in der Hauptversammlung vertretenen Kapitals erforderlich. Die Präsenz in den Hauptversammlungen deutscher Aktiengesellschaften aber liegt im Durchschnitt nur bei 70 - 80 % des gesamten Grundkapitals, so daß auch mit einer Beteiligung von weniger als 50 % am Gesamtkapital einer Gesellschaft eine Majorisierung ihrer Hauptversammlung gegeben sein kann.¹⁾ Da aber die Präsenz und Zusammensetzung der Aktionäre in den Hauptversammlungen stark schwanken kann, gehen wir in unseren weiteren Ausführungen davon aus, daß es eines Anteils von mindestens 51 % am stimmberechtigten Grundkapital einer Aktiengesellschaft bedarf, um sie einer einheitlichen Konzernleitung unterordnen zu können.

Nach dem Aktiengesetz herrscht für die von der Hauptversammlung zu fassenden Beschlüsse der Grundsatz der einfachen Stimmenmehrheit.²⁾ Der Besitz der Mehrheit der Aktien (Stimmrechte) einer Gesellschaft versetzt das beteiligte Unternehmen demnach in die Lage, alle Hauptversammlungsbeschlüsse, die der einfachen Stimmenmehrheit bedürfen, seinen Absichten entsprechend ausfallen zu lassen. Eine Mehrheit von 75 % würde es ihr ermöglichen, sämtliche Hauptversammlungsbeschlüsse in ihrem Sinne herbeizuführen, die gemäß Gesetz oder Satzung einer qualifizierten Mehrheit bedürfen. Zumindest für Publi-

1) Vgl. Bundesamt für gewerbliche Wirtschaft: Bericht über das Ergebnis einer Untersuchung der Konzentration in der Wirtschaft, Bundestagsdrucksache IV/2320, Bonn 1964, S. 63.

2) Vgl. § 133 Abs. 1 AktG.

kumsgesellschaften kann angenommen werden, daß ein Großaktionär auch dann die mit einer Dreiviertelmehrheit zu fällenden Hauptversammlungsbeschlüsse in seinem Sinne beeinflussen kann, wenn er zwar über mehr als 50 %, aber über weniger als 75 % der Stimmrechte verfügt. Abgesehen von der unter 100 % liegenden Präsenz in den Hauptversammlungen lassen sich nämlich bei Aktiengesellschaften mit breit gestreutem Grundkapital kaum größere Minderheiten (25 % und mehr) organisieren, die dann einem Großaktionär als ernstzunehmende Opposition in der Hauptversammlung gegenübertreten könnten. Aber auch hier gilt es im Hinblick auf eine dauerhafte und gesicherte Konzernleitung das Unsicherheitsmoment zu berücksichtigen, auf das oben hingewiesen wurde.

Die Möglichkeit, die Hauptversammlungsbeschlüsse einer Gesellschaft maßgeblich beeinflussen zu können, bedeutet noch keine Unterordnung der betreffenden Gesellschaft unter eine einheitliche Konzernleitung. Das ist erst dann der Fall, wenn der Träger der eigentlichen Leitungsfunktion - sein Vorstand - in seiner Geschäftsführung dem Willen des Mehrheitsaktionärs untergeordnet werden kann. Die Mehrheitsbeteiligung allein ist jedoch weder mit einem direkten Weisungsrecht seitens ihres Inhabers gegenüber dem Vorstand des abhängigen Unternehmens noch mit einer entsprechenden Folgepflicht für diesen Vorstand hinsichtlich etwaiger Weisungen des Mehrheitsaktionärs verbunden. Aber die Mehrheitsbeteiligung vermittelt ihrem Inhaber durch die Beherrschung der Hauptversammlungsbeschlüsse der abhängigen Gesellschaft die Möglichkeit zur *i n d i r e k t e n* Beeinflussung der Geschäftspolitik ihres Vorstandes. Der Weg dorthin führt über den Aufsichtsrat der Gesellschaft,

dessen Zusammensetzung von dem Mehrheitsaktionär durch eine entsprechende Ausübung seines Stimmrechtes innerhalb der Hauptversammlung weitgehend bestimmt werden kann.¹⁾

Ein Aufsichtsrat, in den Vertrauenspersonen des Mehrheitsaktionärs gewählt wurden oder in dem der Mehrheitsaktionär direkt vertreten ist (Vorstandsmitglieder des herrschenden Unternehmens), kann auf verschiedene Weise dafür sorgen, daß die Interessen der Obergesellschaft bei der Geschäftsführung des abhängigen Unternehmens gewahrt werden: er kann einen Vorstand bestellen, von dem er glaubt, daß er sich dem herrschenden Unternehmen gegenüber loyal verhält; er kann zusätzlich für die Arbeit eines solchen Vorstandes eine Geschäftsordnung erlassen, die eine Reihe von Zustimmungsvorbehalten vorsieht; er kann direkt in die laufende Geschäftsführung des Unternehmens eingreifen und dadurch seine Leitung in die Richtung lenken, die den Absichten des herrschenden Unternehmens entspricht.

Auf den Umfang, in dem die abhängige Gesellschaft innerhalb eines Konzerns dem Leitungswillen einer herrschenden Gesellschaft untergeordnet werden kann, hat somit die Zusammensetzung des Aufsichtsrates des abhängigen Konzernunternehmens einen entscheidenden Einfluß. Die teilweise Besetzung der Aufsichtsräte abhängiger Konzerngesellschaften mit Vorstandsmitgliedern der herrschenden Unternehmen oder mit Vertrauenspersonen dieser Vorstände gilt deshalb als erstes und verbreitetstes

1) Das gilt nur für solche Gesellschaften, die nicht unter das Mitbestimmungsgesetz fallen. Vgl. dazu die Ausführungen auf S.50 f dieser Arbeit. Da das für die Mehrzahl der abhängigen Konzerngesellschaften zutrifft, gehen wir bei unseren weiteren Ausführungen davon aus, daß die Mehrheit der Aufsichtsratssitze in Tochtergesellschaften einschließlich des Postens des Aufsichtsratsvorsitzenden mit Vertrauenspersonen des herrschenden Unternehmens besetzt werden kann.

Mittel, um eine einheitliche Leitung im Konzern herbeizuführen. Damit ist der entscheidende Schritt von der bloßen Abstimmungsmacht in der Hauptversammlung zur wirklichen Leitungsmacht gegenüber den abhängigen Unternehmen hin getan. Das herrschende Unternehmen kann nunmehr auch von vornherein den Inhalt der der Hauptversammlung zur Beschlußfassung vorgelegten Vorschläge bestimmen sowie einen Einfluß auf die laufende Leitung des abhängigen Unternehmens ausüben, die sich zwar in den wichtigsten, aber doch in den wenigsten Fällen in solchen Geschäften und Maßnahmen äußert, über die die Hauptversammlung zu beschließen hat.

Die Ausübung einer einheitlichen Konzernleitung auf diesem Weg ist durch die formelle Autorität gesichert, die der Aufsichtsrat gegenüber dem Vorstand der abhängigen Gesellschaft besitzt. Der Aufsichtsrat bestellt die einzelnen Vorstandsmitglieder, er bestimmt den Inhalt ihrer Anstellungsverträge, ihre Beendigung und Erneuerung, er legt das Maß an Entscheidungsfreiheit fest, über das der Vorstand verfügt, und er kontrolliert seine Arbeit. In der Regel dürfte das ausreichen, um es einem auf Selbständigkeit und Unabhängigkeit bedachten Vorstand grundsätzlich geraten scheinen zu lassen, möglichen Empfehlungen und Bitten des Aufsichtsrates zu folgen. Damit aber besitzt nicht nur der Aufsichtsrat einer abhängigen Konzerngesellschaft, sondern auch der Vorstand des herrschenden Unternehmens gegenüber dem Vorstand der abhängigen Gesellschaft eine formelle Autorität, obwohl das Recht zur Ausübung einer einheitlichen Leitung allein aus der bestehenden Beteiligung, nicht aber auch aus einem Unternehmensvertrag abgeleitet wird. Im Unterschied zu einem Vertragskonzern ist die formelle Autorität des Vorstandes des herrschenden Unternehmens in diesem Falle allerdings nur indirekter Natur: etwaige Bitten, Ratschläge, Vorschläge usw., die er direkt an den Vorstand des abhängigen Unternehmens richtet, werden

befolgt, weil sie ihm ebenso über seinen Aufsichtsrat erteilt werden könnten. Somit haben in einem faktischen Konzernverhältnis die Weisungen des Vorstandes der Obergesellschaft für die Vorstände der abhängigen Gesellschaften grundsätzlich die gleiche Bedeutung wie die ihrer Aufsichtsräte.

1.2 Die Unternehmensverträge des § 292 AktG¹⁾

In der Konzernpraxis besteht zwischen herrschenden und abhängigen Unternehmen häufig einer der in § 291 und § 292 AktG genannten Unternehmensverträge. Es gilt in diesem Zusammenhang die Frage zu untersuchen, ob diese Verträge jeweils für sich allein ein Herrschafts- - Abhängigkeitsverhältnis zwischen zwei Unternehmen begründen und für das herrschende Unternehmen die rechtliche Grundlage für die Ausübung einer einheitlichen Konzernleitung bilden können.²⁾

1.21 Die Gewinngemeinschaft

In einer Gewinngemeinschaft verpflichten sich alle beteiligten Unternehmen vertraglich "ihren Gewinn oder den Gewinn einzelner ihrer Betriebe ganz oder zum Teil mit

1) Zum genauen Inhalt dieser Verträge, den Modifikationsmöglichkeiten bei ihrer Ausgestaltung und den an den Vertragsabschluß geknüpften Rechtsfolgen siehe im einzelnen RASCH, Harold: a.a.O., S. 92 ff.; WÜRDINGER, H.: a.a.O., S. 302 ff.; MESTMÄCKER, Ernst - Joachim: a.a.O., S. 316 ff.

2) Da in diesem Abschnitt nur die Frage interessiert, inwieweit in einem **f a k t i s c h e n** Konzern Verträge die Rechtsgrundlage für eine Leitungsmacht bilden können, bleibt der Beherrschungsvertrag des § 291 AktG (Grundlage eines **V e r t r a g s** konzerns) zunächst unberücksichtigt, und es werden nur die in § 292 AktG aufgeführten "anderen Unternehmensverträge" näher untersucht.

dem Gewinn anderer Unternehmen oder einzelner Betriebe anderer Unternehmen zur Aufteilung eines gemeinschaftlichen Gewinns zusammenzulegen."¹⁾ Alle beteiligten Unternehmen werfen ihren gesamten Jahresgewinn oder einen bestimmten Teil davon in einen 'Topf', um ihn anschließend nach einem vorher festgelegten Schlüssel wieder unter den Mitgliedern der Gemeinschaft aufzuteilen.

Die Gewinngemeinschaft stellt eine Interessengemeinschaft dar und bildet als solche einen K o o r d i n a t i o n s konzern.²⁾ Träger der einheitlichen Leitung einer derartigen Unternehmensverbindung ist nicht ein herrschendes Unternehmen, sondern ein Gemeinschaftsorgan, meistens ein sogenannter "Gemeinschaftsrat". Dieses Organ leitet seine Leitungsmacht einzig aus dem Vertrag ab, der der Unternehmensverbindung zugrunde liegt, hier also aus dem Gemeinschaftsvertrag. Die Weisungsbefugnis bemißt sich nach dem Ausmaß, in dem sich die Unternehmen vertraglich verpflichtet haben, sich den Weisungen des Leitungsorgans zu unterwerfen. Die Folgepflicht der Mitglieder einer Interessengemeinschaft ergibt sich aus ihrer Bindung als Gesellschafter einer bürgerlich - rechtlichen Gesellschaft an die von den geschäftsführenden Gesellschaftern beschlossenen Geschäftsführungsmaßnahmen.³⁾ Ebenso werden die Grenzen der Geschäftsführungskompetenz durch das der Verbindung zugrunde liegende Vertragsverhältnis gezogen.⁴⁾

1) Vgl. § 292 Abs. 1 Nr. 1 AktG.

2) Vgl. Seite 20 ff dieser Arbeit.

3) Vgl. WÜRDINGER, Hans: a.a.O., S. 303.

4) Würdinger hält es auch für möglich, daß die an der Gewinngemeinschaft beteiligten Unternehmen trotz der Gewinnpoolung in ihren geschäftlichen Dispositionen selbständig bleiben, so daß sich das Gemeinschaftsverhältnis in der Zusammenwerfung und anschließenden Verteilung der Gewinne nach dem vereinbarten Schlüssel erschöpft (WÜRDINGER, Hans: a.a.O., S. 302).

Für den Koordinationskonzern kommt somit dem Vertrag über die Bildung einer Gewinngemeinschaft eine weitreichende Bedeutung auch als Organisationsvertrag zu, da er die Weisungsgewalt für die Leitung der Unternehmensverbindung begründet. Für den Subordinationskonzern, dem das Hauptinteresse dieser Untersuchung gilt, kann dieser Vertragstyp jedoch keine ähnlich bedeutungsvolle Rolle spielen. Durch seine Einordnung in § 292 AktG unterwirft der Gesetzgeber alle Maßnahmen und Geschäfte, die ein abhängiges Unternehmen auf Veranlassung des Leitungsorganes einer Gewinngemeinschaft durchführt, dem Vertreter eines herrschenden Unternehmens angehören, den Bestimmungen der §§ 311 ff.¹⁾ Damit stellt er klar, daß dieser Vertrag genau so wenig wie die anderen Unternehmensverträge dieses Paragraphen zu dem Zweck abgeschlossen werden kann, in einem Subordinationskonzern für das herrschende Unternehmen eine vertragliche Weisungsgewalt gegenüber den abhängigen Gesellschaften zu begründen und damit die an den Abschluß eines Beherrschungsvertrages geknüpften Auflagen zu umgehen.

1.22 Der Teilgewinnabführungsvertrag²⁾

In einem Teilgewinnabführungsvertrag verpflichtet sich eine Aktiengesellschaft oder Kommanditgesellschaft auf

Dem hält Rasch entgegen, daß der einzelne Unternehmer nur dann freiwillig bereit sein wird, seinen Gewinn mit anderen zu teilen, wenn dabei auch für ihn auf die Dauer ein höheres Gesamtergebnis zu erwarten ist. Das dürfte in der Regel aber nur dann der Fall sein, wenn die geschäftliche Dispositionsfreiheit des einzelnen Unternehmens zugunsten einer einheitlichen Geschäftspolitik - wenn auch vielleicht nur in ihren Grundzügen - eingeschränkt wird. (RASCH, Harold: a.a.O., S. 103.)

1) Vgl. hierzu Seite 257 ff dieser Arbeit.

2) Dieser Vertragstyp ist nicht mit dem Gewinnabführungsvertrag zu verwechseln, der in § 291 AktG geregelt ist

Aktien, "einen Teil ihres Gewinnes oder den Gewinn einzelner ihrer Betriebe ganz oder zum Teil an einen anderen abzuführen."¹⁾ Der Teilgewinnabführungsvertrag stellt keinen Vertrag sui generis dar, sondern es handelt sich hierbei um einen Sammelbegriff. Unter diese Bezeichnung fallen alle schuldrechtlichen Geschäfte, die die Verpflichtung zur Abführung eines Teilgewinnes des einen Vertragspartners einschließen. Als Voraussetzung für einen derartigen Vertrag darf es sich bei dem abzuführenden Gewinn nicht nur um das Ergebnis eines einzelnen Geschäftsvorganges handeln, sondern es muß das Ergebnis einer periodischen Abrechnung sein.²⁾ Dementsprechend liegt z.B. dann ein Teilgewinnabführungsvertrag vor, wenn ein Unternehmen seine Mitarbeiter am Gewinn beteiligt, oder wenn ein stiller Gesellschafter für seine Beteiligung einen bestimmten Gewinnanteil erhält. Am häufigsten dürfte es sich bei einem Vertrag über die Abführung eines Teilgewinnes um eine sogenannte Teilpacht handeln (Verpachtung von Betriebsteilen), bei der die Pächterin statt eines Pachtzinses einen Gewinnanteil an die Verpächterin zu entrichten hat.³⁾

Die beiden zuerst genannten Beispiele für einen Teilgewinnabführungsvertrag haben als Rechtsgrundlage für die Ausübung einer einheitlichen Leitung im Konzern keinerlei Bedeutung. Wohl aber kann das für einen Vertrag über eine Teilpacht zutreffen. Da aber ein derartiger Vertrag keine weiterreichenden Rechte für das pachtende Unternehmen

und der die Abführung des gesamten Gewinnes eines Unternehmens an ein anderes bestimmt. Die Bedeutung dieses Vertrages im Rahmen von Konzernverhältnissen (Vertragskonzerne) ist ungleich größer als die von Teilgewinnabführungsverträgen. Vgl. hierzu Seite 283 ff.

1) Vgl. § 292 Abs. 1 Nr. 2 AktG.

2) Vgl. WÜRDINGER, Hans: a.a.O., S. 304.

3) Ebenda, S. 305.

einzuräumen vermag als ein Vertrag über die Pachtung eines ganzen Betriebes, so können wir hier hinsichtlich der Begründung einer Leitungsmacht im Konzern durch einen Teilpachtvertrag auf die Ausführungen im Zusammenhang mit dem Pachtvertrag verweisen.

1.23 Der Betriebsüberlassungsvertrag

Im Gesetz ist der Betriebsüberlassungsvertrag nur dem Namen nach, nicht auch hinsichtlich seines Inhaltes genannt.¹⁾ Es kann sich bei diesem Vertrag zunächst um einen Pachtvertrag im Sinne von § 581 BGB handeln, wobei die pachtende Gesellschaft den Betrieb des verpachtenden Unternehmens zwar für eigene Rechnung, nach außen hin aber im Namen der verpachtenden Gesellschaft betreibt (sogenannte "Innenpacht").²⁾ Es ist jedoch keine notwendige Voraussetzung für einen Betriebsüberlassungsvertrag, daß die pachtende Gesellschaft den gepachteten Betrieb bzw. die gepachteten Betriebsmittel für eigene Rechnung benutzt. Gessler vertritt die Ansicht, daß auch ein solcher Vertrag als Betriebsüberlassungsvertrag im Sinne von § 292 Abs. 1 Nr. 3 AktG anzusehen sei, nach dem die pachtende Gesellschaft den gepachteten Betrieb sowohl im Namen als auch für Rechnung der Verpächterin führt.³⁾ Andere Autoren bezeichnen eine derartige Kon-

1) Vgl. § 292 Abs. 1 Nr. 3 AktG: "den Betrieb ihres Unternehmens einem anderen verpachtet oder sonst überläßt (Betriebspachtvertrag, Betriebsüberlassungsvertrag)."

2) Vgl. RASCH, Harold: a.a.O., S. 106 f.

3) Vgl. GESSLER, Ernst: a.a.O., S. 1693. Gessler leitet seine Ansicht aus der Tatsache ab, daß der Gesetzgeber den Wortlaut des § 292 Abs. 1 Nr. 1-3 AktG 1965 offensichtlich § 256 Abs. 2 AktG 1937 entnommen hat und die herrschende Lehre zu diesem Paragraphen die Meinung vertreten hat, daß unter den Begriff 'Betriebsüberlassungsvertrag' auch solche Verträge fallen, die eine Betriebsführung der pachtenden Gesellschaft im Namen und für Rechnung des verpachtenden Unternehmens vorsehen.

struktion als Betriebsführungsvertrag, wobei sie diesen Vertragstyp aber gesetzestechnisch den Verträgen des § 292 Abs. 1 Nr. 3, also den Betriebsüberlassungsverträgen zuordnen.¹⁾

In seinen Möglichkeiten, die rechtliche Grundlage für eine Konzernleitung zu schaffen, entspricht der Betriebsüberlassungsvertrag weitgehend dem Betriebspachtvertrag. Wir können deshalb auch hier auf die Ausführungen des folgenden Abschnittes verweisen.

1.24 Der Betriebspachtvertrag

Diesem ebenfalls in § 292 Abs. 1 Nr. 3 AktG genannten Vertragstyp liegt ein Pachtvertrag im Sinne von § 581 BGB zugrunde: die verpachtende Gesellschaft überläßt ihren Betrieb gegen eine Pachtvergütung einem anderen Unternehmen - dem Pächter -, und dieses betreibt den Betrieb im eigenen Namen und für eigene Rechnung. Die Verpächterin behält das rechtliche Eigentum an dem Betrieb, und die Stellung und Aufgaben ihrer Leitungsorgane bleiben durch den Abschluß des Vertrages grundsätzlich unberührt.

Das Gesetz behandelt diesen Vertrag, der von allen in § 292 AktG genannten Verträgen am häufigsten mit einem Konzernverhältnis parallel läuft, genauso wie alle anderen Verträge dieses Paragraphen als einen schuldrechtlichen Vertrag über den Austausch von Leistung und Gegenleistung zwischen den vertragschließenden Parteien.²⁾ Er verpflichtet die verpachtende Gesellschaft als juristische Person, dem Pächter den Gebrauch des verpachteten Gegenstandes und den Genuß der Früchte während der

1) Vgl. u.a. MESTMÄCKER, Ernst - Joachim: a.a.O., S. 320 f; WÜRDINGER, Hans: a.a.O., S. 308.

2) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 292, a.a.O., S. 378.

Pachtzeit zu gewähren. Dafür hat der Pächter den vereinbarten Pachtzins an den Verpächter zu entrichten.¹⁾

Dieser schuldrechtliche Vertrag erlaubt es wie kein anderer der in § 292 AktG genannten Verträge, mit dem Vertragsgegenstand ähnlich zu verfahren, wie es einem dinglich Berechtigten zusteht.²⁾ Es liegt deshalb die Vermutung nahe, daß dieser Vertrag im Gegensatz zu den anderen Verträgen des § 292 AktG für sich allein die rechtliche Grundlage für ein Konzernverhältnis bilden kann, zumal in der Praxis bei Abschluß eines Pachtvertrages die Pächterin meistens gleichzeitig in die Arbeitsverträge eintritt, die zwischen der Verpächterin und den Mitarbeitern des verpachteten Betriebes abgeschlossen worden sind. Dadurch erlangt die Pächterin ein direktes und umfassendes Weisungsrecht gegenüber diesen Personen. Sie kann ihnen Anordnungen erteilen, Entlassungen und Neueinstellungen vornehmen, und sie kann die für ihre Entscheidungen notwendigen Informationen jederzeit direkt bei dem gepachteten Betrieb einholen. Dadurch kann sie einen wesentlichen Teil der Hindernisse und Gefahren ausschalten, die sich für eine einheitliche Leitung auf der Grundlage allein einer Beteiligung ergeben können, wenn Weisungen und Informationen den langen Weg von der Konzernobergesellschaft über Aufsichtsrat und Vorstand des abhängigen Unternehmens zum Betrieb und umgekehrt durchlaufen müssen.

Mit einer derartig engen Bindung des Betriebes (der Betriebe) einer Gesellschaft an ein anderes Unternehmen können die Voraussetzungen für eine einheitliche Leitung geschaffen werden, wie sie ähnlich nur aufgrund eines Beherrschungsvertrages oder einer Eingliederung möglich

1) Vgl. § 581 B G B.

2) Vgl. MESTMÄCKER, Ernst - Joachim: a.a.O., S. 317.

ist. Es ist jedoch begriffswesentlich für den Konzern, daß nicht nur die Betriebe einer Gesellschaft der Leitung eines herrschenden Unternehmens unterstehen, sondern das gesamte Unternehmen als solches einschließlich des Vorstandes als sein vom Gesetz bestimmtes unmittelbares Leitungsorgan. Eine so umfassende Leitungsmacht kann ein Pachtvertrag der Pächterin aber nicht vermitteln. Die gesellschaftsrechtliche Stellung der Organe der verpachtenden Gesellschaft, insbesondere die ihres Vorstandes, wird von dem Vertrag nicht berührt. Das wäre der Fall, wenn das gesamte Unternehmen, also auch die Firma des Verpächters, Gegenstand des Pachtvertrages wäre und nicht nur der Betrieb des Unternehmens.¹⁾

§ 292 Abs. 1 Nr. 3 AktG erwähnt jedoch ausdrücklich den Betrieb des verpachtenden Unternehmens als Objekt des Vertrages. Damit wird allerdings nicht ausgeschlossen, daß neben der Betriebsführung auch andere Rechte der verpachtenden Gesellschaft dem Pächter überlassen werden, wie z.B. die Rechte aus Beteiligungen (Stimmrechte, Bezugsrechte) oder aus Patenten des verpachtenden Unternehmens.

Die Verpachtung ihres Betriebes und anderer Rechte bedeutet einen entscheidenden Eingriff in die Struktur eines Unternehmens. Die Gesellschaft, die bisher ihren Betrieb (ihre Betriebe) selbständig führte, um damit Gewinne zu erwirtschaften, wird durch den Abschluß eines Pachtvertrages unter Umständen zu einer bloßen Rentengesellschaft. Sie betätigt sich dann praktisch nicht mehr selbst am Wirtschaftsleben, sondern ihre Aufgabe besteht im Extremfall nur noch in der Verwaltung einer Rente und ihrer Verteilung an ihre Aktionäre.²⁾ Die Leitungsaufgaben von Vorstand und Aufsichtsrat erfahren

1) Vgl. RASCH, Harold: a.a.O., S. 108.

2) Vgl. GODIN - WILHELM: a.a.O., Vorbemerkung vor §§ 291 - 328, Anmerkung 12, S. 1508.

hierdurch eine wesentliche Einschränkung, die sich auch in der Verringerung der zahlenmäßigen Stärke dieser Organe widerspiegeln wird. In den ihnen verbleibenden Aufgaben- und Verantwortungsbereichen bleibt die Selbständigkeit der verpachtenden Gesellschaft aber uneingeschränkt, auch wenn diese Bereiche gegenüber den bisherigen bedeutungslos geworden sein mögen. Außerdem begibt sich die Verpächterin durch Abschluß des Vertrages **f r e i w i l l i g** ihrer Betriebsführungsrechte, wenn außer dem Pachtvertrag keine andere Verbindung zwischen den Vertragspartnern bestehen. Damit bestimmt sie selbst und nicht das pachtende Unternehmen die zukünftige Rolle auch ihrer Leitungsorgane.

Das Gesellschaftsrecht gestattet jedoch eine Vertragskonstruktion, die der Pächterin von Betrieben eines Unternehmens schließlich doch ein Weisungsrecht auch gegenüber dem Vorstand der verpachtenden Gesellschaft zugesteht: wird außer dem Pachtvertrag zwischen den beiden Parteien noch ein Vertrag geschlossen, in dem die Verpächterin von der Pächterin beauftragt wird, den verpachteten Betrieb mit der von ihr angestellten Belegschaft für Rechnung der Pächterin weiterzuführen, so erlangt die Pächterin damit das Recht, der Verpächterin die Führung des Betriebes betreffende Anordnungen zu geben.¹⁾ Dabei kann es sich aber nur um solche Weisungen handeln, die sich auf Maßnahmen beziehen, zu deren Durchführung die Pächterin gemäß dem Pachtvertrag berechtigt wäre, wenn sie den Betrieb selbst führen würde. "Daraus ergeben sich Umfang und zugleich die Schranken der Weisungsbefugnis."²⁾

1) Hierbei handelt es sich um ein Geschäftsbesorgungsverhältnis auf der Grundlage eines Dienstvertrages, in dem die Verpächterin sowohl die Nutzung ihres Betriebes als auch die Dienste ihrer Belegschaft der Pächterin überläßt. Vgl. WÜRDINGER, Hans: a.a.O., S. 307.

2) Ebenda, S. 307.

Auch der Abschluß eines Pachtvertrages kann also kein Konzernverhältnis begründen, da er dem pachtenden Unternehmen keine umfassende direkte oder indirekte Weisungsmacht gegenüber dem Vorstand der verpachtenden Gesellschaft einzuräumen vermag.

Bei unseren bisherigen Darlegungen zu der Frage, inwieweit Verträge gemäß § 292 AktG eine Weisungsgewalt für die Ausübung einer Konzernleitung begründen können, sind wir von dem typischen Inhalt der im Gesetz genannten Vertragsarten ausgegangen, und wir haben ihre Konsequenzen für unser Problem aufgezeigt, wie sie im Gesetz ausdrücklich geregelt sind. Die bestehende Vertragsfreiheit gestattet es jedoch grundsätzlich, von dem typischen Inhalt der Unternehmensverträge abzuweichen und ihn individuellen Gegebenheiten und Wünschen anzupassen. Das läßt die Frage zu, ob die Vertragsfreiheit soweit gehen kann, daß z.B. in einem Pacht- oder Betriebsüberlassungsvertrag auch das Recht für die Pächterin verankert werden kann, dem Vorstand der verpachtenden Gesellschaft Weisungen zu erteilen, die über den eigentlichen Gegenstand des Vertrages (Pacht eines Betriebes oder Betriebsteiles) hinausgehen. Wäre das der Fall, dann würden die Unternehmensverträge des § 292 AktG schließlich die gleiche Wirkung haben können wie ein Beherrschungsvertrag gemäß § 291 AktG. Das aber würde bedeuten, daß sie ein Abhängigkeitsverhältnis mit einem umfassenden Weisungsrecht für das herrschende Unternehmen begründen könnten und gleichzeitig eine Umgehung der Pflichten gestatteten, die an den Abschluß eines Beherrschungsvertrages geknüpft sind.¹⁾

Bei der Beurteilung der Rechtslage in dieser Frage der Abgrenzung von Beherrschungsvertrag einerseits und Be-

1) Vgl. hierzu im einzelnen Seite 280 dieser Arbeit.

triebspacht- und Betriebsüberlassungsvertrag andererseits geht Gessler von folgenden Überlegungen aus.¹⁾

Das Aktiengesetz stellt zum Zwecke der Zusammenfassung verschiedener Unternehmen oder Unternehmensteile ganz bestimmte Verträge zur Verfügung, an deren Abschluß jeweils ganz bestimmte Voraussetzungen und Rechtsfolgen gebunden sind. Das Gesetz verlangt zum Schutze der Aktionäre und der Öffentlichkeit, daß alle diese Unternehmensverträge erst dann wirksam werden, wenn das Bestehen und die Art des jeweils abgeschlossenen Vertrages in das Handelsregister eingetragen worden sind (§ 294 Abs. 1 AktG). Die Öffentlichkeit soll aus der eingetragenen Art des Unternehmensvertrages eindeutig erkennen können, in welcher spezifischen Rechtslage sich das betreffende Unternehmen gegenüber einer anderen Gesellschaft befindet. "Eindeutig" heißt in diesem Zusammenhang, daß ein von der Gesellschaft alsetriebspacht- oder Betriebsüberlassungsvertrag eingetragener Vertrag in Wirklichkeit nicht die Konsequenzen eines Beherrschungsvertrages haben darf. Es ist der Öffentlichkeit nicht zuzumuten, die Verträge jeweils auf ihren genauen rechtlichen Inhalt hin zu prüfen, um daraus auf den wirklichen rechtlichen Charakter des Vertrages schließen zu können. Die Eintragung über die Art des abgeschlossenen Vertrages muß maßgebend für den rechtlichen Charakter des Vertrages sein. Nach der Erklärung des Unternehmens im Handelsregister bestimmen sich nicht nur die Rechte der Aktionäre und der Gläubiger sowie die Pflichten der beteiligten Unternehmen gegenüber diesen Personen, sondern auch die Rechtsstellung der Unternehmen zueinander.

Entsprechend dieser Auslegung kann nur ein als Beherrschungsvertrag eingetragener Vertrag die Leitungsmacht

1) Vgl. GESSLER, Ernst: a.a.O., S. 1694.

nach § 308 AktG vermitteln. Ein Unternehmensvertrag des § 292 AktG allein kann auch unter Berücksichtigung der Vertragsfreiheit kein Konzernverhältnis (Subordinationskonzern) begründen, indem er dem einen Vertragspartner umfassende Weisungsrechte gegenüber dem anderen einräumt. Aber der Abschluß eines Betriebspacht- oder Betriebsüberlassungsvertrages kann aufgrund des damit verbundenen Weisungsrechtes gegenüber den Mitarbeitern der gepachteten Betriebe und der Verfügung über sonstige Rechte der verpachtenden Gesellschaft seitens des Pächters ein konzernähnliches Verhältnis schaffen. Dieses kann in seinen wirtschaftlichen Auswirkungen einem festgefügteten Konzern auf der Grundlage eines Beherrschungsvertrages oder einer Eingliederung sehr nahe kommen.

Dennoch ist es nicht der praktische Zweck dieser Verträge, ein solches konzernähnliches Verhältnis zu begründen. Betriebspacht- und Betriebsüberlassungsverträge, die ihrem Inhalt nach auf eine fast vollständige Abhängigkeit nicht nur eines einzelnen Betriebsteiles oder Betriebes, sondern der verpachtenden Gesellschaft von der Pächterin abzielen, werden in der Praxis fast ausschließlich zwischen Unternehmen abgeschlossen, zwischen denen bereits eine Abhängigkeit aufgrund einer Mehrheitsbeteiligung der Pächterin an dem verpachtenden Unternehmen besteht.¹⁾ Es ist dann die Beteiligung am Grundkapital der verpachtenden Gesellschaft, aus der die Pächterin ihre Macht zur Einflußnahme herleitet. Ohne eine solche Beteiligung wäre es ihr in der Regel wahrscheinlich erst gar nicht möglich, einen Pacht- oder Betriebsüberlassungsvertrag abzuschließen. Welche Gesellschaft, die bei Abschluß eines Unternehmensvertrages wirklich unabhängig ist, würde sich freiwillig soweit ihrer Selbst-

1) Vgl. MESTMÄCKER, Ernst - Joachim: a.a.O., S. 317 f und S. 324 f.; WÜRDINGER, Hans: a.a.O., S. 307.

ständigkeit begeben, wie es ein Betriebspachtvertrag vorsehen kann? Das bedeutet, daß das pachtende Unternehmen bereits vor Vertragsschluß einen Einfluß auf die verpachtende Gesellschaft haben muß, um sowohl deren Vorstand veranlassen zu können, der Hauptversammlung den Abschluß des Vertrages vorzuschlagen als auch die erforderliche Zustimmung von 75 % des in der Hauptversammlung vertretenen stimmberechtigten Kapitals sicherzustellen. Diesen Einfluß kann nur eine Mehrheitsbeteiligung vermitteln.

Der Abschluß von Unternehmensverträgen im Sinne von § 292 AktG zwischen einem herrschenden und einem abhängigen Unternehmen ändert deshalb nichts an den tatsächlichen Beziehungen der Vertragspartner zueinander. Diese Verträge sind auch nicht dazu bestimmt, eine derartige Änderung herbeizuführen. Sie sollen lediglich die wirtschaftliche Einheit des Konzerns sanktionieren, die durch eine gesellschaftsrechtliche Machtstellung aufgrund einer Mehrheitsbeteiligung geschaffen wurde. Im Zusammenhang mit einem Konzernverhältnis kommt ihnen deswegen letztlich nur eine deklaratorische, nicht aber eine konstitutive Wirkung zu.¹⁾

Noch ein weiterer Vorteil ergibt sich für ein herrschendes Unternehmen, wenn es seine Mehrheitsbeteiligung an einer anderen Gesellschaft durch einen Unternehmensvertrag ergänzt: sie kann nach Abschluß eines Vertrages entsprechend § 292 AktG das abhängige Unternehmen zu nachteiligen Maßnahmen und Geschäften veranlassen, ohne daß damit eine Ausgleichspflicht verbunden ist, sofern die Veranlassung jeweils innerhalb der vertraglichen

1) Vgl. MESTMÄCKER, Ernst - Joachim: a.a.O., S. 324 f in Anlehnung an FRIEDLÄNDER, Heinrich: Konzernrecht, 2. Auflage, Berlin- Frankfurt a.M. 1954, S. 103.

Berechtigung liegt. Nur der Abschluß des Vertrages als solcher unterliegt der Ausgleichspflicht. Entsprechend ist in dem jährlich von dem abhängigen Unternehmen zu erstellenden Abhängigkeitsbericht nur das bestehende Vertragsverhältnis anzugeben, nicht aber alle Geschäfte und Maßnahmen, die von der abhängigen Gesellschaft auf Veranlassung des herrschenden Unternehmens im Rahmen des Vertrages vorgenommen wurden.¹⁾

2 Der gesetzlich zulässige Umfang einer einheitlichen Leitung im faktischen Konzern

2.1 Die Ausgangsposition des Aktiengesetzes

Der gesellschaftsrechtlichen Zuständigkeitsordnung der Organe eines abhängigen Unternehmens wird durch dessen Unterordnung unter eine faktische Konzernleitung praktisch ihre Gültigkeit genommen: die Hauptversammlung der abhängigen Konzerngesellschaft wird von einem Großaktionär - dem beteiligten Unternehmen - und von der mit ihm weitgehend identischen Verwaltung beherrscht. Der Aufsichtsrat bestimmt über seine Kontroll- und Beratungsfunktion hinaus die Grundzüge der Geschäftsführung, "und der Vorstand befolgt, statt die Gesellschaft eigenverantwortlich zu leiten ..., Weisungen von einer Stelle außerhalb der Gesellschaft, die gesellschaftsrechtlich keine Verantwortung trägt."²⁾

Eine derartige Verschiebung der aktienrechtlichen Zuständigkeiten der Gesellschaftsorgane und die Verlagerung der unternehmenspolitischen Entscheidungsfällung von dem beherrschten Unternehmen auf die herrschende Gesellschaft kann mit erheblichen Gefahren für die Gläubi-

1) Vgl. hierzu im einzelnen Seite S. 266 ff dieser Arbeit.

2) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, Vorbemerkung zum Dritten Buch, a.a.O., S. 373.

ger der abhängigen Gesellschaft und diejenigen ihrer Aktionäre verbunden sein, die neben der herrschenden Gesellschaft an ihr beteiligt sind (Minderheitsaktionäre). Die Einflußnahme des herrschenden Unternehmens auf die abhängige Gesellschaft berücksichtigt unter Umständen nicht genügend die Interessen der Minderheitsaktionäre, sondern sie erfolgt vorwiegend im eigenen unternehmerischen Interesse. Für die Gläubiger besteht die Gefahr, "daß das ihnen haftende Vermögen der Gesellschaft zugunsten des herrschenden Unternehmens geschmälert, daß die Substanz der abhängigen Gesellschaft ausgehöhlt wird."¹⁾ Angesichts dieser Gefahren sieht das Aktiengesetz von 1965 einen umfangreichen Schutz der Minderheitsaktionäre und der Gläubiger einer abhängigen Konzerngesellschaft vor. Wegen ihrer Bedeutung sind diese Schutzbestimmungen als der Kern des Konzernrechts innerhalb des Aktiengesetzes anzusehen.²⁾

Bei der Suche nach einem Ausgleich zwischen den Interessen des herrschenden Unternehmens, d.h. den Konzerninteressen und den Interessen der außenstehenden Aktionäre und denen der Gläubiger der abhängigen Gesellschaft ging der Gesetzgeber von der Überlegung aus, daß den Konzerninteressen eines herrschenden Unternehmens grundsätzlich kein Vorrang vor den Interessen des abhängigen Unternehmens und seiner Minderheitsaktionäre und Gläubiger zukomme.³⁾ Bei allen handele es sich gleichermaßen um Ver-

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, Vorbemerkung zum Dritten Buch, a.a.O., S. 374.

2) Vgl. KROPFF, Bruno: a.a.O., S. 1282.

3) Im Gegensatz dazu wurde der § 101 Abs. 3 des Aktiengesetzes von 1937 (Ausschluß der Ersatzpflicht wegen gesellschaftsfremder Sondervorteile, "wenn der Einfluß benutzt wird, um einen Vorteil zu erlangen, der schutzwürdigen Belangen dient") in der Literatur häufig dahingehend interpretiert, daß Konzerninteressen unter bestimmten Umständen zu diesen "schutzwürdigen Belangen"

mögensinteressen, die unabhängig von ihrer Größe für das Recht gleichwertig seien.¹⁾ Weder das unterschiedliche gesellschaftsrechtliche Interesse der Beteiligten noch gesamtwirtschaftliche Belange könnten rechtfertigen, das Interesse des Konzerns höher als das der abhängigen Gesellschaft und ihrer Aktionäre und Gläubiger zu bewerten.²⁾

Wenn es, wie wir feststellten, das Konzernrecht einerseits einem herrschenden Unternehmen nicht verbietet, Einfluß auf eine abhängige Gesellschaft auszuüben, andererseits es aber nicht zuläßt, daß diese Möglichkeit zur Einflußnahme dazu benutzt wird, das Konzerninteresse über die Interessen der einzelnen Konzerngesellschaften zu stellen, so könnte daraus zunächst geschlossen werden, daß für Konzerngesellschaften im faktischen Konzern keine Nachteile aus ihrer Zugehörigkeit zu einem Konzern erwachsen dürfen, indem sie zu nachteiligen Geschäften und Maßnahmen veranlaßt werden. Das aber würde einer konsequenten einheitlichen Leitung im Konzern entgegenstehen, da keinerlei Einflußnahme auf die einzelnen Konzernunternehmen ausgeübt werden könnte, die das Einzelinteresse der Gesellschaften hinter das wirtschaftliche Interesse des Konzerns als einer Wirtschaftseinheit stellt.

zu rechnen seien, so daß von den Konzerngesellschaften Opfer im Interesse des Gesamtkonzerns gebracht werden müßten. Vgl. dazu MESTMÄCKER, Ernst - Joachim: a.a.O., S. 277 f; Begründung Regierungsentwurf, § 311, a.a.O., S. 407;

- 1) Vgl. dazu im einzelnen KROPFF, Bruno: a.a.O., S.1282; Begründung Regierungsentwurf, § 311, a.a.O., S. 407 f; GESSLER, Ernst: a.a.O., S. 1730.
- 2) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 311, a.a.O., S. 407.

Einer solch einseitigen Auslegung steht jedoch die Bestimmung des § 311 Abs. 1 AktG entgegen: "Besteht kein Beherrschungsvertrag, so darf ein beherrschendes Unternehmen seinen Einfluß nicht dazu benutzen, eine abhängige Aktiengesellschaft oder Kommanditgesellschaft auf Aktien zu veranlassen, ein für sie nachteiliges Rechtsgeschäft vorzunehmen oder Maßnahmen zu ihrem Nachteil zu treffen oder zu unterlassen, es sei denn, daß die Nachteile ausgeglichen werden." Durch Umkehrschluß gestattet also diese Vorschrift einem herrschenden Unternehmen im faktischen Konzern, seinen Einfluß auf die abhängigen Gesellschaften auch dahingehend auszuüben, daß es sie im Konzerninteresse zu nachteiligen Geschäften und Maßnahmen veranlaßt, sofern diese Nachteile ausgeglichen werden.

Das Verbot für das herrschende Unternehmen, die abhängigen Gesellschaften ohne einen Schadensausgleich nachteilige Geschäfte oder Maßnahmen durchführen zu lassen, ist umfassend. Es ist gleichgültig, auf welche Art und auf welchen Wegen die Durchführung solcher Geschäfte und Maßnahmen bewirkt wird.¹⁾ Das Verbot des § 311 AktG gilt namentlich auch für die Ausübung des Stimmrechtes in der Hauptversammlung. Sie darf durch ein herrschendes Unternehmen in seiner Eigenschaft als Großaktionär nicht nur im eigenen Interesse erfolgen, sondern sie muß auch die Interessen der anderen Aktionäre berücksichtigen.²⁾ Bei dieser Forderung wird davon ausgegangen, "daß ein Aktionär, der als Unternehmen seinen beherrschenden Einfluß auf die Gesellschaft ausübt, in eine besondere Pflichtenstellung gegenüber den anderen Aktionären tritt.

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 311 Abs. 1, a.a.O., S. 408.

2) Ebenda, S. 408.

Denn er verfügt aufgrund einer Machtposition, die von der Aktiengesellschaft in ihrer herkömmlichen Struktur nicht berücksichtigt worden ist, der Sache nach auch über das Vermögen seiner Mitaktionäre und darf hierbei die durch das gemeinsame Interesse aller Aktionäre gezogenen Grenzen nicht überschreiten."¹⁾

Damit wird, so folgern Godin - Wilhelmi, dem mit Mehrheit beteiligten Unternehmen die Möglichkeit genommen, über die Hauptversammlung einen Einfluß auf das abhängige Unternehmen auszuüben, "der ihm durch unmittelbare Einwirkung auf die Verwaltungsorgane nicht erlaubt wäre."²⁾ Das aber könnte unserer Meinung nach uneingeschränkt nur dann zutreffen, wenn es dem herrschenden Unternehmen untersagt wäre, sein Stimmrecht zur Wahl eines ihm genehmen Aufsichtsrates und damit auch eines seinen Vorstellungen entsprechenden Vorstandes zu benutzen. Wohl verhindert die Vorschrift des § 311 AktG u.a., daß Hauptversammlungsbeschlüsse wie z.B. der Abschluß eines Unternehmensvertrages allein zum Vorteil des herrschenden Unternehmens oder zum Vorteil des Konzernsgefaßt werden,³⁾ aber sie kann es nicht verhindern, daß eine Besetzung der Organe der abhängigen Gesellschaft mit Vertrauenspersonen des herrschenden Unternehmens nicht letztlich doch mehr den Interessen des Großaktionärs dient als denen der Minderheitsaktionäre. "Den Zielen der Konzer-

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 311, a.a.O., S. 408.

2) Vgl. GODIN - WILHELMI: a.a.O., § 311, Anmerkung 3, S. 1632 f.

3) Auch der Abschluß der Unternehmensverträge nach § 292 AktG bedarf der Zustimmung der Hauptversammlung (§ 293 Abs. 1 AktG). Sie dürfen mit einem herrschenden Unternehmen nur geschlossen werden, wenn die Gesellschaft eine angemessene Gegenleistung erhält. Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 292, a.a.O., S. 378.

nierung ist das Kriterium, keine gesellschaftsrechtlichen Sondervorteile zu verfolgen, entgegengesetzt."¹⁾

2.2 Der Ausgleich nachteiliger Rechtsgeschäfte

Zur Frage, wann im Einzelfall eine Ausgleichspflicht für ein herrschendes Unternehmen besteht, führt der Gesetzgeber an, daß nicht das Beherrschungsverhältnis als solches als mögliches Schadensereignis für die abhängige Konzerngesellschaft betrachtet werden könne, sondern nur einzelne Geschäfte und Maßnahmen. Entsprechend könne kein allgemeiner Ausgleich von Nachteilen mit Vorteilen aus dem Beherrschungsverhältnis erfolgen, und das herrschende Unternehmen könne sich nicht darauf berufen, daß der Zusammenschluß für das abhängige Unternehmen bisher im Ganzen vorteilhaft war oder es in Zukunft sein wird. Das hieße nämlich die Gesamtheit der Vor- und Nachteile, die dem abhängigen Unternehmen aus dem Beherrschungsverhältnis erwachsen, gegeneinander abzuwägen, was letztlich auf eine Aussage über den wirtschaftlichen Erfolg der Konzernbildung überhaupt hinausliefe. Dann allerdings sei keine Entscheidung mehr über die Berechtigung einzelner Geschäftsführungsmaßnahmen möglich, und der Erfolg bzw. Mißerfolg der Konzernpolitik in ihrer Gesamtheit würden die Verantwortlichkeit sowohl der Obergesellschaft als auch der Leitung der abhängigen Gesellschaft bestimmen.²⁾ Wer aber kann in einem solchen Fall die Zweckmäßigkeit der Konzernpolitik für das abhängige Unternehmen beurteilen, da "Vor- und Nachteile der Konzernierung, Betriebs- und Konzerneffekt unscheidbar ineinander (fließen)?"³⁾ Was einer Beurteilung hinsichtlich seiner Aus-

1) Vgl. MESTMÄCKER, Ernst - Joachim: a.a.O., S. 348.

2) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 311 Abs. 2, a.a.O., S. 408 f.

3) Vgl. MESTMÄCKER, Ernst - Joachim: a.a.O., S. 310.

wirkungen für ein abhängiges Unternehmen zugänglich bleibt, sind einzelne abgrenzbare Geschäfte und Maßnahmen, wenngleich auch hier keine allzu große Genauigkeit und absolute Richtigkeit zu erreichen sein dürfte.

Von diesen Überlegungen geht das Aktiengesetz bei der Auslegung der in § 311 normierten Ausgleichspflicht aus. Zusammengefaßt enthält sie folgende Bestimmungen:

- (a) Die abhängige Gesellschaft muß von dem herrschenden Unternehmen zu dem nachteiligen Rechtsgeschäft oder der nachteiligen Maßnahme "veranlaßt" worden sein. Unter "Veranlassung" ist dabei nicht nur eine spezifische Weisung zur Vornahme eines bestimmten Rechtsgeschäftes oder zur Durchführung einer bestimmten Maßnahme zu verstehen. Es genügt irgendeine der vielen möglichen Formen der Einflußnahme, solange sie so konkret ist, daß sich die Durchführung des einzelnen nachteiligen Geschäftes oder der nachteiligen Maßnahme oder die Unterlassung einer vorteilhaften Maßnahme auf diesen Einfluß zurückführen läßt. Hätte auch "ein ordentlicher und gewissenhafter Geschäftsleiter einer unabhängigen Gesellschaft das Rechtsgeschäft vorgenommen oder die Maßnahme getroffen oder unterlassen ..." ¹⁾, so liegt keine 'Veranlassung' durch das herrschende Unternehmen vor. Das trifft auch für den Fall zu, daß die abhängige Gesellschaft zu einem nachteiligen Geschäft veranlaßt worden ist, der Nachteil aber nicht vorauszusehen war. ²⁾

- (b) Der Nachteil einer Maßnahme oder eines Geschäftes ist durch eine Gegenüberstellung der Leistung und

1) Vgl. § 317 Abs. 2 AktG.

2) Vgl. GODIN - WILHELM: a.a.O., § 311, Anmerkung 2, S. 1630.

Gegenleistung bei Abschluß eines Geschäftes bzw. der Vor- und Nachteile bei der Durchführung/Unterlassung einer Maßnahme zu ermitteln, und der Nachteil muß in Geld bewertbar sein.

- (c) Der Ausgleich eines Nachteiles hat während des Geschäftsjahres zu erfolgen, in dem der abhängigen Gesellschaft der Schaden zugefügt wurde. Er muß ebenfalls in Geld bewertbar sein. Wird der Schaden erst in einer späteren, der Verursachung folgenden Rechnungsperiode entdeckt, so ist der Ausgleich innerhalb dieser Periode vorzunehmen.
- (d) Erfolgt der Ausgleich nicht während des Geschäftsjahres, in dem er verursacht bzw. anerkannt wurde, so ist dem abhängigen Unternehmen zumindest ein vertraglich fixierter Rechtsanspruch auf einen derartigen Ausgleich einzuräumen.
- (e) Erlangt ein abhängiges Unternehmen durch bestimmte Geschäfte oder Maßnahmen, die es auf Veranlassung des herrschenden Unternehmens durchführt, bewertbare Vorteile, so können diese Vorteile mit Nachteilen verrechnet werden, die in derselben Rechnungsperiode wie die Vorteile entstanden sind, oder aber auch mit Nachteilen, die später auftreten.
- (f) Das herrschende Unternehmen ist nicht verpflichtet, den der abhängigen Gesellschaft zustehenden Ausgleich für ein nachteiliges Geschäft oder eine nachteilige Maßnahme selbst zu gewähren. Das herrschende Unternehmen kann auch mit einem Dritten (darunter sind auch andere Konzerngesellschaften zu rechnen) einen Vertrag zugunsten des geschädigten Konzernunternehmens abschließen, in dem sich der Dritte verpflichtet, auf eine bestimmte Art für den Ausgleich zu sorgen.

Es erscheint zweifelhaft, ob faktische Konzerne angesichts dieser Bestimmungen über die Ausgleichspflicht noch in jedem Fall mit der Intensität geleitet werden, wie es die Träger der Leitung für erforderlich halten, wenn alle in den betreffenden Unternehmensverbindungen ruhenden wirtschaftlichen Vorteile wahrgenommen werden sollen.

Die Erfassung aller Geschäfte und Maßnahmen, die ein abhängiges Unternehmen auf Veranlassung der herrschenden Gesellschaft vorgenommen hat und die als nachteilig für die Konzerngesellschaft erkannt worden sind, erfordert bei intensiver Verflechtung der Unternehmen eine nicht unbedeutende Verwaltungsarbeit. Das gilt ebenso für die Erfassung der Vorteile, die als Ausgleich gelten können. Weitaus schwerwiegender kann das hiermit verbundene Bewertungsproblem sein, welches in seiner Natur weitgehend jenem entspricht, das im Zusammenhang mit der Kontrolle abhängiger Gesellschaften entsteht: wie sollen die Entscheidungen des herrschenden Unternehmens hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die einzelne abhängige Gesellschaft abgegrenzt und bewertet werden? Entscheidungen, die u.a. zu konzerninternen Verrechnungspreisen oder zur Zentralisierung bestimmter Funktionen führen, zu personellen Um- oder Neubesetzungen, zum Beschäftigungs- oder Finanzausgleich, zu gegenseitiger Inanspruchnahme des Goodwill oder des technischen Know How, zum Verzicht bzw. zum Aufschub einer Kapitalerhöhung usw.

Derartige Entscheidungen in ihrer Bedeutung für die einzelne Konzerngesellschaft zu isolieren und zu bewerten, um den gesetzlich geforderten Ausgleich durchführen zu können, dürfte vielfach ein kaum auch nur mit ungefährender Genauigkeit zu lösendes Problem sein; zumal der Gesetzgeber als Maßstab, an dem die der einzelnen Konzerngesellschaft entstandenen Vor- und Nachteile zu messen sind, die Fiktion eines unabhängigen Unternehmens vor-

gesehen hat.¹⁾ Die Vielzahl der Schwierigkeiten, die sich vor allem der Quantifizierung der im Konzern getroffenen Maßnahmen und der damit für die einzelnen Gesellschaften verbundenen Vor- und Nachteile entgegenstellen, läßt sich nach Meinung von Schubert letztlich auf eine Hauptursache zurückführen: auf jene "Eigentümlichkeit, die - ganz allgemein ausgedrückt - darin besteht, daß nach herrschender Meinung das ganzheitliche Gebilde des Konzerns etwas anderes ist als die bloße Summe der unabhängig gedachten Einzelglieder."²⁾ Gelingt es jedoch einem Konzern, diese Schwierigkeiten zu überwinden, so kann er sich anschließend neuen gegenübersehen, die sich unter Umständen noch hemmender auf die Ausübung einer umfassenden einheitlichen Leitung im faktischen Konzern auswirken können.

Wurde einem abhängigen Konzernunternehmen durch die Obergesellschaft ein Schaden zugefügt, so ist die Obergesellschaft verpflichtet, im selben Geschäftsjahr für den Ausgleich zu sorgen. Kann oder will aber das herrschende Unternehmen die entsprechende Leistung nicht im laufenden Geschäftsjahr erbringen, so kann der Ausgleich auch in der Gewährung eines Rechtsanspruches auf einen Vorteil zu einem späteren Zeitpunkt bestehen, wobei dieser Vorteil seiner Art nach genau bestimmt und der Zeitpunkt seiner Gewährung festgelegt werden muß.³⁾

Das setzt voraus, sofern die Obergesellschaft den Ausgleich in Geld vermeiden will, daß sie im voraus genau weiß, welche vorteilhaften Geschäfte sie dem abhängigen

1) Vgl. SCHUBERT, Werner: Zur Berichtspflicht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen nach dem neuen Aktienrecht, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1966, S. 165 ff und S. 223 ff.

2) Ebenda, S. 229.

3) Vgl. GESSLER, Ernst: a.a.O., S. 1730 f; GODIN - WILHELM: a.a.O., § 311, Anmerkung 5, S. 1634 f.

Unternehmen ermöglichen bzw. zu welchen vorteilhaften Maßnahmen sie es veranlassen kann und welchen Wert diese zukünftigen Vorteile haben werden. Es müssen demnach von der Obergesellschaft im voraus bestimmte, für die abhängige Konzerngesellschaft vorteilhafte Maßnahmen und Geschäfte geplant und ihre Durchführung vertraglich zugesichert werden. Abgesehen von der Frage, wie und mit welchem Aufwand diese zukünftigen Geschäfte und Maßnahmen bewertet werden können, ergibt sich hier für ein herrschendes Unternehmen vor allem das Problem, sich unter Umständen auf Jahre hinaus in einem solchen Umfang auf die Durchführung bestimmter Geschäfte und Maßnahmen festlegen zu müssen, die ihre Beweglichkeit in der Leitung des Konzerns erheblich einschränken kann.

Im Gegensatz zu den vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus vorzubringenden Einwänden sehen juristische Kommentatoren des Konzernrechts in der Ausgleichspflicht keine die Ausübung einer einheitlichen Konzernleitung hemmenden Momente.

Indem er dahingestellt sein läßt, ob die Ausübung einer einheitlichen Leitung den einzelnen Konzerngesellschaften zwangsläufig ein Opfer im Interesse des Ganzen zumutet, vertritt Kropff die Ansicht, daß weder die Bestimmungen des § 311 Abs. 1 über den Nachteilsausgleich noch die in § 311 Abs. 2 aufgestellten Grenzen des Vorteilsausgleichs im faktischen Konzern verhindern, daß die Geschäftsführung eines abhängigen Unternehmens in ausreichendem Maße die Berücksichtigung von Konzerninteressen zuläßt und so auch eine langfristige Konzernpolitik ermöglicht.¹⁾

Auch Geßler glaubt, daß das Gesetz genügend Spielraum für die Ausübung einer einheitlichen Konzernleitung und für eine langfristige Konzernpolitik läßt, da

1) Vgl. KROPFF, Bruno: a.a.O., S. 1288.

- (a) nicht jedes nachteilige Geschäft sofort mit seinem Abschluß oder seiner Ausführung durch ein vorteilhaftes ausgeglichen zu werden braucht,
- (b) ein Abrechnungszeitraum vorgesehen ist und nicht ein Zeitraum, in dem der Ausgleich tatsächlich zu erfolgen hat, und da
- (c) der ausgleichsfähige Vorteil zwar in einem Rechtsanspruch bestehen muß, seiner Art nach aber nicht näher bestimmt und auch nicht eingeschränkt ist.¹⁾

Würdinger betont, daß vor allem in dezentral geleiteten Konzernen, in denen die Obergesellschaft den Vorständen der abhängigen Gesellschaften weitgehende Entscheidungsfreiheit belasse, die Bestimmungen des § 311 AktG den Dispositionen der Geschäftsleitung "einen verhältnismäßig weiten Spielraum" einräume.²⁾

Zweifelloos gibt es um so weniger auszugleichen, je weniger Geschäfte und Maßnahmen abhängige Gesellschaften auf Veranlassung der Obergesellschaft durchführen. Aber das Abgrenzungs- und Bewertungsproblem bleibt trotzdem, dazu noch in seiner kompliziertesten Form, denn die allgemeinsten Maßnahmen und Anweisungen sind gewöhnlich am schwierigsten in ihren Auswirkungen für die einzelne Gesellschaft zu messen.

Wenn ein Unternehmenszusammenschluß auf eine enge wirtschaftliche Verbindung zwischen herrschendem und abhängigem Unternehmen abzielt, dann bemüht sich das herrschende Unternehmen in den meisten Fällen darum, die oben angedeuteten Schwierigkeiten für die Ausübung einer konsequenten Leitung von vornherein auszuschließen. Zu diesem Zwecke muß es

- (a) als Voraussetzung für (b) und (c) eine Beteiligung von mindestens 75 %, als Voraussetzung für (d)

1) Vgl. GESSLER, Ernst: a.a.O., S. 1730.

2) Vgl. WÜRDINGER, Hans: a.a.O., S. 311.

einen Anteil von 95 % am Grundkapital der abhängigen Gesellschaft erwerben,

- (b) einen Betriebspacht- oder Betriebsüberlassungsvertrag oder
- (c) einen Beherrschungsvertrag abschließen oder
- (d) das abhängige Unternehmen in die eigene Gesellschaft eingliedern.

Die Ausgleichspflicht, wie sie oben abgegrenzt wurde, wird zwar auch durch den Abschluß eines Unternehmensvertrages zwischen herrschenden und abhängigen Unternehmen nicht aufgehoben, aber in diesem Fall ist ein Ausgleich nur noch für den Abschluß des Vertrages herbeizuführen, nicht aber auch für alle nachteiligen Maßnahmen und Geschäfte, zu denen das herrschende Unternehmen abhängige Gesellschaften im Rahmen des ihr vertraglich zustehenden Leitungsrechtes veranlaßt hat.

Für den Abschluß eines Betriebspacht- oder Betriebsüberlassungsvertrages besteht der zu gewährende Ausgleich in einer "angemessene(n) Gegenleistung" für die Verpachtung oder sonstige Überlassung des Betriebes sowie in der Verpflichtung, einen etwaigen, während der Vertragsdauer entstehenden Jahresfehlbetrag der Verpächterin auszugleichen, wenn die Gegenleistung das angemessene Entgelt nicht erreichen sollte.¹⁾ Was unter einem "angemessenen Entgelt" zu verstehen ist, darüber sagt der Gesetzgeber nichts Genaueres aus. In der Begründung des Regierungsentwurfes wird namentlich nur die Erhaltung der Substanz der abhängigen Gesellschaft als Mindestleistung des herrschenden Unternehmens gefordert.²⁾ Für eine Leistung darüber hinaus könnte jedoch von den Bestimmungen des § 304 Abs. 2 S. 1 ausgegangen werden, der die Sicherung der außenstehenden Aktionäre bei Be-

1) Vgl. § 302 Abs. 2 AktG.

2) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 302 Abs. 2, a.a.O., S. 391.

herrschungs- und Gewinnabführungsverträgen regelt: der Verpächterin ist mindestens die Zahlung einer über den für die Substanzerhaltung erforderlichen Betrag hinausgehenden Summe zuzusichern, die es ihr gestattet, den freien Aktionären eine der bisherigen Ertragslage der Gesellschaft und ihren künftigen Ertragsaussichten entsprechende Dividende zu zahlen.¹⁾

In der Praxis bieten herrschende Unternehmen bei Abschluß eines Betriebspacht- oder Betriebsüberlassungsvertrages den außenstehenden Aktionären des abhängigen Unternehmens auch meistens freiwillig einen Ausgleich in Form einer Dividendengarantie an. Sie können sich dazu besonders dann veranlaßt sehen, wenn sie im Einzelfall nicht über 75 % des stimmberechtigten Kapitals der abhängigen Gesellschaft verfügen und daher auch der Zustimmung eines Teils der außenstehenden Aktionäre bedürfen, oder sie wollen damit von vornherein vermeiden, daß die freien Aktionäre unter Umständen den Zustimmungsbeschluß anfechten (§ 292 Abs. 3 S. 2 AktG), weil sie der Meinung sind, daß der Unternehmensvertrag für sie zu ungünstig ausgefallen ist.²⁾

Eine Reihe von Unternehmen ist jedoch nach wie vor darauf angewiesen, innerhalb eines faktischen Konzernverhältnisses die einheitliche Leitung allein auf der Grundlage einer Beteiligung und ohne Unternehmensvertrag aus-

1) Die Legaldefinition des § 304 Abs. 2 S. 1 lautet: "Als Ausgleichszahlung ist mindestens die jährliche Zahlung des Betrages zuzusichern, der nach der bisherigen Ertragslage der Gesellschaft und ihren künftigen Ertragsaussichten unter Berücksichtigung angemessener Abschreibungen und Wertberichtigungen, jedoch ohne Bildung freier Rücklagen, voraussichtlich als durchschnittlicher Gewinnanteil auf die einzelne Aktie verteilt werden könnte".

2) Vgl. hierzu GODIN - WILHELM: a.a.O., § 295, Anmerkung 4, S. 1547.

zuüben. Was hindert aber in einem solchen Fall die herrschende Gesellschaft letztlich daran, aufgrund ihrer indirekten Leitungsmacht die Leitung in einer solchen Form und auf solchen Wegen zu vollziehen, daß weder außenstehende Aktionäre noch Gläubiger des abhängigen Unternehmens in der Lage sind festzustellen, in welchem Umfang das abhängige Unternehmen im Interesse des Konzerns geleitet wird?

Würde die Durchsetzung eventueller Ersatzansprüche von Gläubigern und außenstehenden Aktionären nicht an der Beweisfrage scheitern? Um einer solchen Gefahr entgegenzutreten, verpflichtet der Gesetzgeber abhängige Gesellschaften, jährlich einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen zu erstellen.¹⁾

2.3 Der Abhängigkeitsbericht²⁾

Faktische Konzernverhältnisse sollen mit Hilfe des Abhängigkeitsberichtes durchsichtiger und damit einer verstärkten Kontrolle durch Außenstehende zugänglich gemacht werden. Wird der Bericht dieser Forderung gerecht, so ist damit sichergestellt, daß herrschende Unternehmen innerhalb faktischer Konzerne ihren Einfluß auf die abhängigen Unternehmen nicht über die ihnen vom Gesetz gesteckten Grenzen hinaus zu ihren Gunsten ausnutzen können.

1) Diese Pflicht besteht lediglich für abhängige Gesellschaften in einem faktischen Konzern und nicht für solche Unternehmen, die mit der herrschenden Gesellschaft einen Unternehmensvertrag des § 291 geschlossen haben oder die in die herrschende Gesellschaft eingegliedert sind.

2) Anstelle der ursprünglich vorgesehenen Bezeichnung "Abhängigkeitsbericht" wurde vom Gesetzgeber der Ausdruck "Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen" eingeführt, um damit die in dem Wort "Abhängigkeit" liegende Diskriminierung einer Konzerngesell-

Der Vorstand einer abhängigen Konzerngesellschaft¹⁾ ist verpflichtet, in dem jährlich zu erstellenden Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen über folgende Geschäfte und Maßnahmen des abgelaufenen Geschäftsjahres im einzelnen Auskunft zu geben (§ 312 AktG):

- (a) Alle Geschäfte, die mit dem herrschenden Unternehmen vorgenommen wurden;
- (b) alle Geschäfte, die mit solchen Unternehmen durchgeführt wurden, die mit der herrschenden Gesellschaft verbunden sind;
- (c) alle Geschäfte, die sie auf Veranlassung des herrschenden Unternehmens vorgenommen hat;
- (d) alle Geschäfte, die sie auf Veranlassung eines mit der herrschenden Gesellschaft verbundenen Unternehmens vorgenommen hat;
- (e) alle Maßnahmen, die sie auf Veranlassung oder im Interesse der herrschenden Gesellschaft und
- (f) alle Maßnahmen, die sie auf Veranlassung oder im Interesse eines mit der herrschenden Gesellschaft verbundenen Unternehmens durchgeführt hat.

Bei den Rechtsgeschäften sind Leistung und Gegenleistung anzugeben und bei den Maßnahmen ihre Gründe und ihre Vor-

schaft zu vermeiden. Im allgemeinen Sprachgebrauch hat sich jedoch die Bezeichnung "Abhängigkeitsbericht" durchgesetzt, und wir schließen uns ihr hier an.

- 1) Die Vorschriften über den Bericht des Vorstandes über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen gelten für jede abhängige Gesellschaft, unabhängig davon, ob sie eine Konzerngesellschaft ist oder nicht. Entsprechend unserem Untersuchungsgegenstand beschränken wir uns hier jedoch auf die Konzerngesellschaft.

und Nachteile für die Gesellschaft (§ 312 Abs. 1 S. 3). Wurde während des Geschäftsjahres ein Ausgleich von Nachteilen vorgenommen, so ist im einzelnen anzugeben, in welcher Form der Ausgleich tatsächlich erfolgt ist, oder auf welche Vorteile ein Rechtsanspruch eingeräumt worden ist (§ 312 Abs. 1 S. 4). Der Vorstand der abhängigen Gesellschaft hat am Schluß des Berichtes zu erklären, ob entsprechend der Umstände, die ihm zu dem Zeitpunkt bekannt waren, als das jeweilige Rechtsgeschäft vorgenommen oder die jeweilige Maßnahme durchgeführt oder unterlassen wurde,

- (a) die Gesellschaft bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat und
- (b) durch die Maßnahme, die getroffen oder unterlassen wurde, nicht benachteiligt worden ist (§ 312 Abs. 3 S. 1). Sind der Gesellschaft Nachteile zugefügt worden, dann hat der Vorstand außerdem zu erklären, ob die Nachteile ausgeglichen worden sind (§ 312 Abs. 3 S. 2).

Dieser Bericht des Vorstandes einer abhängigen Gesellschaft über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen unterliegt der Prüfung durch die Prüfer des Jahresabschlusses der abhängigen Gesellschaft (§ 313 AktG). Außerdem ist er zusammen mit dem Bericht des Abschlußprüfers über seine Prüfung dem Aufsichtsrat vorzulegen (§ 314 AktG). Außenstehende Aktionäre haben kein Recht zur Einsichtnahme in den Abhängigkeitsbericht. Ihnen steht jedoch unter bestimmten Voraussetzungen das Recht zu, eine gerichtliche Sonderprüfung der geschäftlichen Beziehungen der Gesellschaft zu dem herrschenden Unternehmen oder zu einem mit ihm verbundenen Unternehmen zu beantragen (§ 315 AktG).¹⁾

1) Zu den Problemen, die im einzelnen mit der Aufstellung und Prüfung eines Abhängigkeitsberichtes verbunden sein können, vgl. u.a. GESSLER, Ernst: a.a.O., S.1695f;

Die Ausübung einer einheitlichen Leitung in faktischen Konzernen wird durch die Vorschriften über den Ausgleich nachteiliger Rechtsgeschäfte und Maßnahmen und über die Berichtspflicht in der Praxis mehr oder weniger stark eingeschränkt. Beides wirkt dahingehend, ein faktisches Konzernverhältnis in ein solches auf der Grundlage eines Beherrschungsvertrages und Gewinnabführungsvertrages oder der Eingliederung umzuwandeln.¹⁾ Trotzdem bestehen aber auch im faktischen Konzern weiterhin Möglichkeiten, die gesetzlich vorgesehene Zuständigkeitsordnung der Gesellschaftsorgane abhängiger Unternehmen in einer Weise zu umgehen, wie es der Gesetzgeber nicht ausdrücklich vorgesehen hat.

Der Vorstand einer Aktiengesellschaft trägt entsprechend den Bestimmungen des Aktiengesetzes allein die Verantwortung für die Leitung dieser Gesellschaft. Diese Vorschrift gilt auch für die abhängige Gesellschaft in einem faktischen Konzern. Das Aktiengesetz sieht weder ein ausdrückliches Weisungsrecht für das herrschende Unternehmen gegenüber dem abhängigen vor noch unterwirft es die abhängige Gesellschaft einer entsprechenden Folgepflicht gegenüber dem herrschenden Unternehmen. Wie ist es demnach mit der bleibenden Verantwortung für den Vorstand der abhängigen Gesellschaft vereinbar, wenn es das Gesetz - wenn auch mit den erwähnten Auflagen - andererseits zuläßt, daß das herrschende Unternehmen einen Einfluß auf die abhängige Gesellschaft ausübt?

2.4 Die Verantwortung des Vorstandes abhängiger Gesellschaften im faktischen Konzern

Der Vorstand einer abhängigen Konzerngesellschaft nimmt eine Doppelstellung ein: einerseits ist er durch das Gesetz dazu verpflichtet, die Leitung der Gesellschaft

KROPFF, Bruno: a.a.O., S. 1288 f; SCHUBERT, Werner: a.a.O., S. 165 ff und S. 223 ff; GODIN - WILHELM: a.a.O., § 313, Anmerkung 1 - 10, S. 1647 ff.

1) Vgl. SCHUBERT, Werner: a.a.O., S. 234.

in eigener Verantwortung auszuüben, andererseits ist er jedoch Vertrauensperson des herrschenden Unternehmens. Die eine Funktion verlangt von ihm die Wahrung allein der Interessen des von ihm geleiteten Unternehmens, die andere fordert eine Berücksichtigung der Konzerninteressen. Da aber die Interessen des Konzerns nicht immer mit den Interessen der einzelnen Konzerngesellschaft übereinstimmen, würde sich der Vorstand einer abhängigen Konzerngesellschaft ständig Interessenkonflikten ausgesetzt sehen, wenn der Gesetzgeber nicht eine Einschränkung seiner Verantwortung für die Unternehmensleitung vorgesehen hätte.

Das Gesetz kann den Vorstand einer Konzerngesellschaft nicht dazu verpflichten, in jedem einzelnen Fall, in dem er auf Veranlassung der Konzernspitze handelt, die Interessen des Konzerns und die seiner Gesellschaft gegeneinander abzuwägen, um dann seinerseits zu entscheiden, ob das betreffende Geschäft oder die betreffende Maßnahme auf Verlangen der Obergesellschaft durchgeführt werden soll oder nicht. Darauf aber würde es hinauslaufen, wenn die volle Verantwortung für die Leitung einer Konzerngesellschaft allein in den Händen ihres Vorstandes liegen würde, und wenn dieser die Leitung entsprechend der ihm vom Gesetz auferlegten Sorgfaltspflichten (§ 93 AktG) auszuüben hätte.

Aber "keine Konzernverwaltung kann es dulden, daß ihre Maßnahmen in dieser Weise überprüft werden. Jede einheitliche Leitung eines Konzerns ... wäre unmöglich, wollte man den Vorständen der Konzernunternehmen gestatten, etwa die von der Konzernspitze verfügte Einstellung der Produktion gewisser Erzeugnisse oder die Lieferung gewisser Waren zu Vorzugspreisen an andere Konzerngesellschaften abzulehnen, weil sie die Interessenlage anders beurteilten als der Konzernleiter. Die Vorstände der Konzerngesellschaften sind zu einer solchen

Interessenabwägung auch gar nicht in der Lage, da sie zwar die Interessen ihrer eigenen Gesellschaft und der Aktionäre derselben, nicht aber die des Gesamtkonzerns übersehen können."¹⁾

Was dem Vorstand einer Konzerngesellschaft deshalb im Rahmen seiner gesetzlichen Verantwortung für die Leitung der Gesellschaft verbleibt, ist die Pflicht zu prüfen, ob die im Interesse des Konzerns durchzuführenden Geschäfte und Maßnahmen für die Gesellschaft mit Nachteilen verbunden sind. Wenn ja, so hat er dafür zu sorgen, daß ein Ausgleich dieser Nachteile durch das herrschende Unternehmen erfolgt. "Der Vorstand tut seiner ihm verbleibenden Verantwortlichkeit für die Geschäftsleitung in haftungsmäßiger und strafrechtlicher Hinsicht genüge, wenn er beim Auftreten von Interessenkonflikten zwischen Konzern und Gesellschaft oder deren Aktionären einen notwendigen Interessenausgleich herbeiführt."²⁾

D.h. daß seine Pflichten und seine Verantwortung aus § 76 AktG (Leitung der Aktiengesellschaft) bzw. § 93 AktG (Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder) insofern abgewandelt sind, "als der Vorstand nur darüber zu wachen und sein Handeln entsprechend einzurichten hat, daß für den Schaden, der im Interesse des Konzerns der Gesellschaft - und damit zusammenhängend evtl. den Gläubigern - oder den konzernfreien Aktionären zugefügt wird, die gegebenenfalls zu gewährenden Ersatzleistungen seitens des Konzerns sichergestellt werden."³⁾ Darüber hinaus haften die Mitglieder des Vorstandes der Konzerngesellschaft neben dem herrschenden Unternehmen und seinen gesetzlichen Vertretern

1) Vgl. RASCH, Harold, a.a.O., S. 127.

2) Vgl. WERTH, Heinz-Jürgen: a.a.O., S. 13.

3) Ebenda, S. 11; vgl. auch WÜRDINGER, Hans: a.a.O., S. 313; GODIN - WILHELMI: a.a.O., § 311, Anmerkung 4, S. 1633.

im Sinne von § 317 AktG, wenn sie ihre gesetzlichen Pflichten dahingehend verletzen, daß sie ein nachteiliges Rechtsgeschäft oder eine nachteilige Maßnahme nicht in dem Bericht über die Beziehungen der Gesellschaft zu verbundenen Unternehmen aufgeführt oder nicht angegeben haben, daß das Geschäft oder die Maßnahmen ein Nachteil für die Gesellschaft gewesen und der Nachteil nicht ausgeglichen worden ist (§ 318 Abs. 1 AktG).

3 Die Grundlagen der Leitung im Vertragskonzern

Der Vertragskonzern wurde als eine Unternehmensverbindung definiert, in der die Rechtsgrundlage der einheitlichen Leitung ein Beherrschungsvertrag darstellt.¹⁾

Diesem Vertrag kommt neben allen anderen Unternehmensverträgen, auch gegenüber dem zweiten der in § 291 AktG genannten Vertragstypen, dem Gewinnabführungsvertrag, eine Sonderstellung zu; einmal wegen des Ausmaßes der mit ihm verbundenen Rechte und Pflichten für das herrschende Unternehmen, zum anderen weil er "darüber hinaus als rechtliche Konzerngrundlage in die Verfassung der A G selbst und in das Rechtsverhältnis der Gesellschaft und ihrer Gesellschafter" eingreift.²⁾

In der Begründung zum Regierungsentwurf des Aktiengesetzes von 1965 heißt es, daß beiden Vertragstypen diese Paragraphen, also auch dem Gewinnabführungsvertrag, diese Sonderstellung zukomme, weil beide die erwähnte Wirkung hätten. Daß diese Interpretation zu Irrtümern führen kann, zeigt Kropff, wenn er schreibt: "Rechtlich und wirtschaftlich kann es in der Regel keinen Unterschied machen, ob ein herrschendes Unternehmen die abhängige Gesellschaft aufgrund eines Beherrschungs-

1) Vgl. Seite 18, Fußnote 6) dieser Arbeit.

2) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 291 Abs. 1 S. 1, a.a.O., S. 376.

vertrages für sich arbeiten läßt oder aufgrund eines Gewinnabführungsvertrages ihren Gewinn abzieht."¹⁾

Wirtschaftlich mag es möglich sein, daß ein faktisches Konzernverhältnis auf der Grundlage einer Beteiligung und eines Gewinnabführungsvertrages letztlich die gleichen Erfolge erzielt wie ein Konzernverhältnis auf der Basis eines Beherrschungsvertrages. Aber in rechtlicher Hinsicht besteht doch ein wesentlicher Unterschied: ein Gewinnabführungsvertrag gibt im Gegensatz zu einem Beherrschungsvertrag dem herrschenden Unternehmen kein Recht, der abhängigen Gesellschaft für sie nachteilige Weisungen zu erteilen, ohne für einen entsprechenden Ausgleich zu sorgen. Für den Gewinnabführungsvertrag gelten genau wie für die anderen Unternehmensverträge des § 292 AktG die Bedingungen der §§ 311 ff.

3.1 Der Beherrschungsvertrag

Unterstellt eine Aktiengesellschaft oder Kommanditgesellschaft auf Aktien ihre Leitung vertraglich einem anderen Unternehmen, so liegt ein Beherrschungsvertrag vor.²⁾

Die Unterwerfung der Aktiengesellschaft unter die Weisung des herrschenden Unternehmens bildet Zweck und Inhalt eines solchen Vertrages.³⁾ Es muß in ihm nicht ausdrücklich erwähnt werden, daß die abhängige Gesellschaft ihre Leitung dem herrschenden Unternehmen überträgt. Maßgebend für die Beurteilung und die Einordnung eines Unternehmensvertrages als Beherrschungsvertrag ist sein Gesamtinhalt. Geht aus der Summe seiner Einzelbestimmungen die Übertragung der Leitungsbefugnis eines Unter-

1) Vgl. KROPFF, Bruno: a.a.O., S. 1287.

2) Vgl. § 291 Abs. 1 S. 1 AktG.

3) Vgl. WÜRDINGER, Hans: a.a.O., S. 287.

nehmens auf ein anderes hervor, dann handelt es sich bei einem solchen Vertrag um einen Beherrschungsvertrag im Sinne von § 291 Abs. 1 S. 1 AktG.¹⁾

Während bei allen bisher untersuchten Grundlagen einer Konzernleitung die Einflußnahme eines herrschenden Unternehmens auf die Konzerngesellschaften aufgrund von gesellschafts- und schuldrechtlichen Gegebenheiten möglich war, weil das Gesetz nichts Gegenteiliges bestimmte, sondern nur bestimmte Grenzen der Einflußnahme festlegte und Auflagen machte, so weist ein Konzernverhältnis auf der Grundlage eines Beherrschungsvertrages demgegenüber einen entscheidenden Unterschied auf: der Beherrschungsvertrag gibt als einziger unter den verschiedenen Unternehmensverträgen dem herrschenden Unternehmen ausdrücklich das Recht, "die abhängige Gesellschaft unter seine Leitung zu stellen und sie im Rahmen dieser Leitung auch zu für sie nachteiligen Maßnahmen anzuweisen. Lediglich aufgrund eines Beherrschungsvertrages darf auch der Vorstand der abhängigen Gesellschaft die Interessen der eigenen Gesellschaft zugunsten von Konzernbelangen zurückstellen."²⁾ Hier erst erkennt das Gesetz den Konzern ausdrücklich als eine Unternehmenseinheit an.

Damit wird der Beherrschungsvertrag als Rechtsgrundlage der Leitungsmacht im Konzern "zum herrschaftsrechtlichen Angelpunkt des Konzernrechts."³⁾ Der Gesetzgeber läßt

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, Vorbemerkung zum Dritten Buch, a.a.O., S. 374.

2) Vgl. HAVERMANN, Hans: Die verbundenen Unternehmen und ihre Pflichten nach dem Aktiengesetz 1965, in: Die Wirtschaftsprüfung, Heft 4, 1966, S. 90.

3) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, Vorbemerkung zum Dritten Buch, a.a.O., S. 374.

es jedoch offen, ob ihm angesichts dieser seiner Bedeutung für das Konzernwesen "über die Wirkung eines schuldrechtlichen Vertrages hinaus die Natur eines Organisationsvertrages, einer Satzung zuzusprechen ist."¹⁾ Im Schrifttum zum neuen Aktiengesetz herrscht diese Meinung jedoch vor. Durch seine einschneidende Veränderung des organisatorischen Gefüges der Unternehmensverbindung und durch seinen Eingriff in die vom Gesetz vorgesehenen Willensbildungszentren der abhängigen Gesellschaft komme ihm die Bedeutung einer Satzung der auf diese Art verbundenen Unternehmen zu.²⁾

Das herrschende Unternehmen kann aus einem Beherrschungsvertrag ein umfassendes Weisungsrecht gegenüber der abhängigen Gesellschaft ableiten. Diese gesetzliche Weisungsbefugnis beschränkt sich nicht nur auf Fragen der Geschäftsführung, sondernes schließt den gesamten Bereich der Leitung des abhängigen Unternehmens ein, wie sie vom Vorstand einer Aktiengesellschaft nach § 76 Abs. 1 auszuüben ist.³⁾ Das durch den Beherrschungsvertrag vermittelte Weisungsrecht besteht nach dem Wortlaut des Gesetzes nur gegenüber dem Vorstand, nicht auch gegenüber den Angestellten der Gesellschaft.⁴⁾ Für die Praxis der Konzernleitung hat das jedoch keine Auswirkungen, denn der Vorstand einer Konzerngesellschaft kann seinerseits

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 291 Abs. 1 S. 1, S. 376.

2) Vgl. KROPFF, Bruno: a.a.O., S. 1287; MÜLLER, Okko: Die Rechtsnatur von Beherrschungsvertrag und Gewinnabführungsvertrag im Regierungsentwurf zum neuen Aktiengesetz, in: Die Aktiengesellschaft, 1965, S. 133ff; STEHLE, Heinz: Abhängigkeitsbericht oder Beherrschungsvertrag?, in: die Aktiengesellschaft, 1966, Nr. 8, S. 235; WÜRDINGER, Hans: a.a.O., S. 288.

3) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 308 Abs. 1 und 2, a.a.O., S. 403.

4) Vgl. § 308 Abs. 1 S. 1 AktG.

die Angestellten dieser Gesellschaft anweisen, den unmittelbaren Anordnungen der herrschenden Gesellschaft zu folgen.¹⁾

Der Beherrschungsvertrag berechtigt das herrschende Unternehmen, auch solche Weisungen zu erteilen, die für die abhängige Gesellschaft nachteilig sind. Hier ist damit für das herrschende Unternehmen aber keine Pflicht zum Ausgleich der Nachteile verbunden, wie es bei den anderen Unternehmensverträgen oder bei einer Konzernleitung nur auf der Grundlage einer Beteiligung der Fall ist. Voraussetzung dafür ist lediglich, daß solche nachteiligen Weisungen "den Belangen des herrschenden Unternehmens oder der mit ihm und der Gesellschaft konzernverbundenen Unternehmen dienen."²⁾ Weisungen, die dieser Anforderung nicht mehr Stand halten, weil sie allein nichtunternehmerischen Interessen eines Aktionärs dienen, finden im Beherrschungsvertrag keine Rechtsgrundlage mehr.³⁾ Wer aber soll im Einzelfall feststellen, wann es sich um ein derartiges Geschäft oder um eine unberechtigte Maßnahme handelt, zu deren Durchführung der Vorstand der Konzerngesellschaft angewiesen wird? Ähnlich wie bei einem faktischen Konzernverhältnis taucht hier das Beurteilungsproblem auf, wenn auch seine Grenzen weit hinausgeschoben sind.

Der Vorstand einer abhängigen Gesellschaft unterliegt in einem Konzernverhältnis auf der Grundlage eines Beherrschungsvertrages einer mit dem Umfang des Weisungsrechtes der Obergesellschaft korrespondierenden Folgepflicht. Diese Folgepflicht schließt ein, daß auch solche

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 308 Abs. 1 und 2, a.a.O., S. 403.

2) Vgl. § 308 Abs. 1 S. 2 AktG.

3) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 308 Abs. 1 und 2, a.a.O., S. 403.

Weisungen auszuführen sind, von denen der Vorstand der abhängigen Gesellschaft lediglich weiß, daß sie nicht den Belangen dieser Gesellschaft dienen, bei denen ihm aber nicht bekannt ist, ob sie zum Nutzen des herrschenden Unternehmens oder zum Nutzen einer anderen Konzerngesellschaft erteilt worden sind. Das Gesetz gibt dem Vorstand der abhängigen Gesellschaft ausdrücklich nicht das Recht, die ihm erteilten Weisungen dahingehend abzuwägen.¹⁾ In diesem Falle geht auch der Gesetzgeber davon aus, daß der Vorstand der einzelnen Konzerngesellschaft häufig gar nicht beurteilen kann, "ob eine Weisung den Belangen des herrschenden Unternehmens oder Konzernbelangen dient."²⁾ Er ist demzufolge nicht berechtigt, "die Befolgung einer Weisung zu verweigern, weil sie nach seiner Ansicht nicht den Belangen des herrschenden Unternehmens oder der mit ihm und der Gesellschaft konzernverbundenen Unternehmen dient."³⁾ Nur dann steht ihm dieses Recht zu, wenn die Weisungen o f f e n s i c h t l i c h nicht diesen Belangen dienen. Wann aber ist das der Fall? Ohne diese Frage näher zu untersuchen, wird man annehmen können, daß der Vorstand einer Konzerngesellschaft eine Weisung der Obergesellschaft spätestens dann ablehnen wird, wenn sie so offensichtlich konzernfremden Interessen dient, daß er bei ihrer Befolgung die Kritik der Öffentlichkeit oder zumindest die der Jahresabschlußprüfer fürchten muß.

Hierauf beschränkt sich bei Vorliegen eines Beherrschungsvertrages die Verantwortlichkeit des Vorstandes der Konzerngesellschaft für die Geschäftsführung. Außerdem haftet er gesamtschuldnerisch mit den gesetzlichen Vertre-

1) Vgl. § 308 Abs. 2 AktG.

2) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 308 Abs. 1 und 2, a.a.O., S. 403.

3) Vgl. § 308 Abs. 2 S. 2 AktG.

tern des herrschenden Unternehmens, wenn er seine Sorgfaltspflicht in dem Bereich der Geschäftsführung verletzt, für den ihm keine Weisungen erteilt worden sind, oder wenn er ihm rechtmäßig erteilte Weisungen nicht befolgt oder durch mangelhafte Ausführung derselben die abhängige Gesellschaft schädigt.¹⁾ Sonst aber geht die Sorgfaltspflicht und die Verantwortlichkeit, die das Gesetz dem Vorstand einer Aktiengesellschaft für die Geschäftsführung auferlegt (§ 93 AktG), entsprechend der Leitungsmacht auf den Vorstand der herrschenden Gesellschaft über.²⁾ Der Vorstand einer Konzerngesellschaft kann nicht verantwortlich gemacht werden, wenn er unter Beachtung seiner Sorgfaltspflichten ihm erteilte Weisungen vollzieht, selbst wenn dadurch für seine Gesellschaft ein Schaden entsteht. Der Vorstand der Konzernobergesellschaft hat "gegenüber der Gesellschaft bei der Erteilung von Weisungen an diese die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden."³⁾ "Verletzen sie ihre Pflichten, so sind sie der Gesellschaft zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet."⁴⁾

Wenn der Abschluß eines Beherrschungsvertrages zwischen einer Konzernober- und einer Konzernuntergesellschaft dem herrschenden Unternehmen eine umfassende und direkte Leitungsmacht in allen betrieblichen und gesellschaftlichen Angelegenheiten gegenüber dem abhängigen Unternehmen einräumt, wenn an die Ausübung einer auf diese Art gesicherten Leitung nicht die Folgen der §§ 311 ff AktG (Ausgleichspflicht und Abhängigkeitsbericht) geknüpft sind - warum bildet dann in der Praxis nicht in

1) Vgl. WÜRDINGER, Hans: a.a.O., S. 291.

2) Vgl. § 309 AktG.

3) Vgl. § 309 Abs. 1 AktG.

4) Vgl. § 309 Abs. 2 S. 1 AktG.

jedem Konzernverhältnis ein Beherrschungsvertrag die Grundlage für die Ausübung einer einheitlichen Leitung?

Einer der Gründe hierfür ist zunächst darin zu sehen, daß herrschende Unternehmen zum Teil nur relativ schwache wirtschaftliche Bindungen mit abhängigen Unternehmen eingehen und auch nicht daran interessiert sind, sie zu intensivieren. In diesem Falle genügen für die begrenzte Einflußnahme die aus den faktischen Gegebenheiten resultierenden Leitungsrechte. Die hiermit verbundene Pflicht, nachteilige Geschäfte auszugleichen und einen Abhängigkeitsbericht zu erstellen, ist keine Belastung und problemlos, weil es nicht viel auszugleichen und nicht viel zu berichten gibt.

Die Unternehmen jedoch, die sich zwar an anderen Gesellschaften beteiligen, um sie einer umfassenden einheitlichen Leitung zu unterstellen, die aber trotzdem keinen Beherrschungsvertrag abschließen, tun es primär deswegen nicht, weil sie nicht über einen Anteil von mindestens 75 % am Grundkapital der beherrschten Gesellschaft verfügen. Der Abschluß eines Beherrschungsvertrages bedarf der Zustimmung der Hauptversammlung der abhängigen Gesellschaft, wobei der entsprechende Beschluß mit einer Mehrheit von mindestens 75 % des bei der Beschlußfassung vertretenen Grundkapitals gefaßt werden muß.¹⁾ Es dürfte einem herrschenden Unternehmen schwerfallen, die erforderliche Mehrheit zusammenzubringen, wenn es nicht selbst über den erforderlichen Stimmenanteil verfügt. So ist es auch zu begründen, warum der Abschluß eines Beherrschungsvertrages in der Praxis nicht erst die Herrschaftsmacht für das beteiligte Unternehmen begründet, sondern ebenso wie im Falle eines Pacht- und Betriebsüberlassungsvertrages die bereits aufgrund eines Beteiligungsbesitzes bestehende faktische Macht legalisiert.²⁾

1) Vgl. § 293 Abs. 1 S. 1 AktG.

2) Vgl. WÜRDINGER, Hans: a.a.O., S. 285.

Abgesehen davon, daß ein herrschendes Unternehmen einer abhängigen Gesellschaft kein Angebot zum Abschluß eines Beherrschungsvertrages macht, weil es befürchten muß, in der Hauptversammlung dieser Gesellschaft nicht die erforderliche Mehrheit zu finden, so kommt in einer derartigen Lage noch ein mindestens gleichrangiger Hinderungsgrund hinzu. Das Gesetz erlegt der herrschenden Gesellschaft bei Abschluß eines Beherrschungsvertrages eine Reihe von Pflichten auf, die dem Schutz des beherrschten Unternehmens, seiner Gläubiger und seiner Minderheitsaktionäre dienen:

- (a) Während der Vertragsdauer sind bestimmte Mindestbeiträge in die gesetzliche Rücklage der abhängigen Gesellschaft einzustellen (§ 300 AktG).
- (b) Übernahme eines etwaigen, während der Vertragsdauer bei der abhängigen Gesellschaft entstehenden Verlustes (§ 302 AktG).
- (c) Gewährung einer Sicherheitsleistung an die Gläubiger der abhängigen Gesellschaft bei Beendigung des Vertrages (§ 304 AktG).
- (d) Garantie einer bestimmten Ausgleichszahlung (Dividendengarantie) an die außenstehenden Aktionäre der abhängigen Gesellschaft (§ 304 AktG).
- (e) Sofern die außenstehenden Aktionäre es verlangen, Erwerb ihrer Aktien gegen eine angemessene Abfindung. Diese Abfindung muß grundsätzlich in Aktien der herrschenden Gesellschaft erfolgen, daneben kann das herrschende Unternehmen aber auch freiwillig eine höhere Barabfindung anbieten (§ 305 AktG).¹⁾

1) Vgl. dazu im einzelnen u.a. WÜRDINGER, Hans: a.a.O., S. 291 ff; RASCH, Harold: a.a.O., S. 159 ff; Begründung Regierungsentwurf, §§ 300 - 305, a.a.O., S. 388 ff; HAVERMANN, Hans: a.a.O., S. 93 ff.

Es wird deutlich, daß der Abschluß eines Beherrschungsvertrages für die herrschenden Unternehmen erhebliche finanzielle Belastungen schaffen kann, je nachdem wie hoch der Anteil am Grundkapital der abhängigen Gesellschaft im Einzelfall ist.

Die Zusicherung einer Ausgleichszahlung an die außenstehenden Aktionäre einer Konzerngesellschaft kann eine Hypothek für die Zukunft bedeuten, wenn sich ein relativ hoher Anteil des Grundkapitals in Fremdbesitz befindet; besonders dann, wenn den Minderheitsaktionären eine gleichbleibende Ausgleichszahlung ('Rentengarantie') zugesichert worden ist, und wenn diese für die außenstehenden Aktionäre so lukrativ sein soll, daß sie von ihrem Recht, sich abfinden zu lassen, keinen Gebrauch machen.

Kommt es zu einer Abfindung, so ist die finanzielle Belastung für das herrschende Unternehmen meistens noch wesentlich größer. Die Beschaffung von eigenen Aktien, zu dem Zweck der Abfindung vom Gesetzgeber besonders erleichtert (§ 71 Abs. 1 Nr. 3), ist in bedeutenderem Umfang häufig nicht nur sehr schwer, sondern auch sehr teuer. Denn gerade dann, wenn sie gekauft werden müssen, steigt in der Regel ihr Preis erheblich. Die herrschende Gesellschaft könnte eine Kapitalerhöhung durchführen, vor allem eine bedingte Kapitalerhöhung, weil sie für diesen Zweck besonders geeignet ist. Unter Ausschluß des gesetzlichen Bezugsrechts der bisherigen Aktionäre könnten die neuen Aktien den Minderheitsaktionären der abhängigen Gesellschaft als Abfindung für die Hergabe ihrer Anteile angeboten werden. Das aber würde in manchen Fällen zu Verschiebungen in den Mehrheitsverhältnissen bei der herrschenden Gesellschaft führen, die ihre Mehrheitseigentümer nicht immer hinnehmen wollen.

Eine Barabfindung wird gewöhnlich einen noch größeren finanziellen Aufwand erfordern als die Abfindung in

eigenen Aktien der herrschenden Gesellschaft, die nicht aus einer Kapitalerhöhung stammen, denn die außenstehenden Aktionäre dürften sie gewöhnlich erst dann einer Abfindung in Aktien vorziehen, wenn sie ihnen wesentlich lukrativer erscheint.

Je größer die Zahl außenstehender Aktionäre einer abhängigen Gesellschaft ist, um so höher ist die finanzielle Belastung für das herrschende Unternehmen, die mit dem Abschluß eines Beherrschungsvertrages verbunden ist. Um so eher sehen sich auch herrschende Konzerngesellschaften veranlaßt, die Konzernleitung auf der Grundlage eines faktischen Konzernverhältnisses auszuüben und die damit verbundenen Auflagen in Kauf zu nehmen. Ist das wirtschaftliche Interesse der herrschenden Gesellschaft an einem abhängigen Unternehmen jedoch sehr groß, so ist sie gewöhnlich im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten darum bemüht, ihre Beteiligung zu erhöhen, damit sie schließlich nicht mehr durch die aufgezeigten Gründe am Abschluß eines Beherrschungsvertrages gehindert werden kann.

Ein weiterer Grund, der gegen den Abschluß eines Beherrschungsvertrags sprechen kann, wird in den besonderen Persönlichkeiten der Leiter abhängiger Unternehmen gesehen.¹⁾ Der um sein persönliches Prestige in der Öffentlichkeit bedachte Vorstand einer Konzerngesellschaft, so wird argumentiert, widersetze sich unter Umständen dem Abschluß eines Beherrschungsvertrages, weil sein gesellschaftliches Ansehen hierdurch geschmälert werden könnte.

In den Augen der Öffentlichkeit dürfte es bei der Beurteilung einer Konzerngesellschaft jedoch kaum eine Rolle

1) Vgl. KROPFF, Bruno: a.a.O., S. 1287; STEHLE, Heinz: a.a.O., S. 239.

spielen, aufgrund welcher Vertragskonstruktion das herrschende Unternehmen seinen möglichen Einfluß auf diese Gesellschaft ausübt. Die Öffentlichkeit interessiert sich lediglich dafür, ob es sich überhaupt um eine abhängige Konzerngesellschaft handelt oder nicht. Außerdem ist die Existenz eines Beherrschungsvertrages weit weniger bekannt als das Bestehen einer Beteiligung. Das aber allein genügt in der Regel, um ein Unternehmen als ein 'abhängiges', 'kontrolliertes' oder 'beherrschtes' Unternehmen zu klassifizieren.

Auf das Prestigebedürfnis der Leiter einer Konzerngesellschaft wird deshalb weniger der formelle Abschluß eines Unternehmensvertrages als solcher einen negativen Einfluß ausüben, als das konkrete Maß, in dem die Entscheidungsfreiheit der Gliedleitung durch die materiellen Auswirkungen des Beherrschungsvertrages eingeschränkt wird. Daß der Einsatzwille von Personen, die auf größtmögliche Unabhängigkeit bedacht sind, nachlassen kann, wenn ihre Selbständigkeit von der Obergesellschaft beschnitten wird, darauf wurde bereits an vorangegangener Stelle hingewiesen.¹⁾

3.2 Der Gewinnabführungsvertrag

Ein Gewinnabführungsvertrag verpflichtet den einen Vertragspartner (Aktiengesellschaft oder Kommanditgesellschaft auf Aktien), seinen gesamten Jahresgewinn an den anderen Partner abzuführen (§ 291 Abs. 1 S. 1 AktG). Ursprünglich hatte der Gesetzgeber vor, in § 291 AktG auch noch den sogenannten "Geschäftsführungsvertrag" als besonderen Unternehmensvertrag zu regeln. In einem solchen Vertrag verpflichtet sich eine Aktiengesellschaft oder Kommanditgesellschaft auf Aktien, ihr Unternehmen im

1) Vgl. Seite 221 dieser Arbeit.

eigenen Namen, aber für Rechnung eines anderen zu führen. Bei der endgültigen Neufassung des Aktiengesetzes von 1965 gelangte man jedoch zu der Auffassung, daß dieser Vertrag in der wirtschaftlichen Praxis keine Rolle spiele. Im wirtschaftlichen Ergebnis würde ein solcher Vertrag einer Vereinbarung über die Abführung des gesamten Gewinnes gleichkommen, so daß er dann dem Vertrag über die Gewinnabführung entspräche.¹⁾ Entsprechend werden in der Praxis Gewinnabführungsverträge häufig dahingehend ausgestaltet, daß sie eine Verpflichtung der abhängigen Gesellschaft vorsehen, ihr Unternehmen für Rechnung der herrschenden Gesellschaft zu führen.²⁾

Wie bei einem Unternehmensvertrag im Sinne von § 292 AktG ist auch beim Gewinnabführungsvertrag für den Umfang der Leitungsrechte, die der Vertrag dem herrschenden Unternehmen vermittelt, die Bezeichnung maßgeblich, unter der der Vertrag in das Handelsregister eingetragen wird. Ein Gewinnabführungsvertrag, der alle Elemente des Beherrschungsvertrages enthält, aber als Gewinnabführungsvertrag eingetragen wird, kann nicht die Weisungsgewalt eines Beherrschungsvertrages begründen.³⁾

Aufgrund eines Gewinnabführungsvertrages allein würde demnach nur ein faktisches Konzernverhältnis zwischen den vertragschließenden Unternehmen bestehen können, und das herrschende Unternehmen wäre nur dann dazu berechtigt, der abhängigen Gesellschaft nachteilige Weisungen zu erteilen, wenn es für den Ausgleich der Nachteile sorgt. Die Beschränkung des § 311 AktG gilt auch für diesen Fall. Allerdings befreit § 316 bei Vorliegen

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 291 Abs. 1, a.a.O., S. 377.

2) Vgl. GESSLER, Ernst: a.a.O., S. 1694.

3) Ebenda, S. 1694.

eines Gewinnabführungsvertrages das abhängige Unternehmen von der Pflicht zur Aufstellung eines Abhängigkeitsberichtes. Die Sicherungen, die das Gesetz (§§ 300-307) an den Abschluß eines Gewinnabführungsvertrages knüpft und die im wesentlichen denen eines Beherrschungsvertrages entsprechen, schützen die Gläubiger und außenstehenden Aktionäre der abhängigen Gesellschaft hinreichend und machen die Offenlegung der Konzernbeziehungen überflüssig.¹⁾

Einem Gewinnabführungsvertrag kommt also im Hinblick auf die Begründung einer Leitungsmacht im Konzern keinerlei Bedeutung zu. Entsprechend dürfte für die Konzernunternehmen in der Praxis so gut wie überhaupt kein Bedürfnis bestehen, diesen Vertrag für sich allein abzuschließen.²⁾ Er ist lediglich als die vermögensrechtliche Ergänzung des Beherrschungsvertrages anzusehen. Gewinnabführungsvertrag und Beherrschungsvertrag werden deshalb in der Regel auch nur gemeinsam abgeschlossen.³⁾

4 Die Grundlagen der Leitung eingegliedelter Gesellschaften

Verfügt eine inländische Aktiengesellschaft über mindestens 95 % des Grundkapitals einer anderen Aktiengesellschaft, so kann das abhängige Unternehmen in die Hauptgesellschaft "eingegliedert" werden (§§ 319 und 320 AktG). Die Eingliederung hat keine vertragliche Beziehung als Grundlage, sondern es handelt sich bei ihr um einen körperschaftsrechtlichen Akt: sie wird wirksam, wenn die Hauptversammlungen beider Gesellschaften ihr zustimmen (§ 319 Abs. 1 und 2 AktG), und wenn die

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 316, a.a.O., S. 417 f.

2) Vgl. RASCH, Harold: a.a.O., S. 94.

3) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, Vorbemerkung zum Dritten Buch, a.a.O., S. 374.

Eingliederung in das Handelsregister eingetragen ist (§ 319 Abs. 3 und 4 AktG). Unternehmen, von denen das eine in das andere eingegliedert ist, gelten als unter einheitlicher Leitung zusammengefaßt, so daß im Sinne des Aktiengesetzes in einem solchen Fall immer ein Konzern vorliegt (§ 18 Abs. 2 S. 2 AktG).

Mit der Eingliederung ist die engste Form konzernmäßiger Unternehmenszusammenfassung erreicht. In ihrem vom Gesetz geregelten Umfang reicht sie noch über einen Zusammenschluß auf der Grundlage eines Beherrschungsvertrages hinaus. Sie kommt damit einer Verschmelzung sehr nahe. Der einzige Faktor, der sie noch davon trennt, ist die verbleibende eigene Rechtspersönlichkeit der eingegliederten Gesellschaft.

Da die eingegliederte Gesellschaft rechtlich selbständig bleibt, verfügt sie auch weiterhin über ihre eigenen Organe. Damit obliegt die Leitung der Gesellschaft auch nach ihrer Eingliederung in ein anderes Unternehmen grundsätzlich ihrem Vorstand.¹⁾ Durch die Eingliederung erhält die Hauptgesellschaft jedoch ein umfassendes Recht, dem Vorstand der eingegliederten Gesellschaft Weisungen zu erteilen, und dieser wird entsprechend verpflichtet, diese Weisungen zu befolgen (§ 323 Abs. 1 in Verbindung mit § 308 Abs. 2 S. 1 AktG). Das durch die Eingliederung begründete Weisungsrecht geht noch über das eines Beherrschungsvertrages hinaus: die Hauptgesellschaft ist auch zu solchen Weisungen berechtigt, die weder durch ein Interesse dieser Gesellschaft noch durch ein Konzerninteresse gedeckt sind.²⁾ Der

1) Vgl. GODIN - WILHELMI: a.a.O., § 323, Anmerkung 2 S. 1694.

2) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 323 Abs. 1, a.a.O., S. 427.

Vorstand der abhängigen Gesellschaft hat jeder Weisung Folge zu leisten, bis zu der allgemeinen Grenze, "wonach er nicht durch eine Weisung berechtigt wird, etwas gesetzlich Unerlaubtes zu tun."¹⁾

Das Weisungsrecht einer Hauptgesellschaft besteht zunächst wiederum nur gegenüber dem Vorstand der eingegliederten Gesellschaft. Gegenüber deren Mitarbeitern besteht sie erst dann, wenn ihr vom Vorstand der eingegliederten Gesellschaft die Genehmigung dazu erteilt worden ist und wenn dieser die Angestellten auffordert hat, den direkten Weisungen der Hauptgesellschaft zu folgen.²⁾ Da die Hauptgesellschaft den Vorstand des eingegliederten Unternehmens aber jederzeit zu solch einer Regelung anweisen kann, hat dieser Sachverhalt lediglich formelle Bedeutung.

Die Befugnis der Hauptgesellschaft, der eingegliederten Gesellschaft in einem solchen Umfang Weisungen zu erteilen und auch über ihre Substanz zu verfügen, als handele es sich bei ihr um eine eigene Betriebsabteilung, findet ihre Rechtfertigung in einer entsprechenden Verantwortlichkeit der Hauptgesellschaft: "Von der Eingliederung an haftet die Hauptgesellschaft für die vor diesem Zeitpunkt begründeten Verbindlichkeiten der eingegliederten Gesellschaft den Gläubigern dieser Gesellschaft als Gesamtschuldner. Die gleiche Haftung trifft sie für alle Verbindlichkeiten der eingegliederten Gesellschaft, die nach der Eingliederung begründet werden. Eine entgegenstehende Vereinbarung ist Dritten gegenüber unwirksam."³⁾

1) Vgl. GODIN - WILHELM: a.a.O., § 323, Anmerkung 3, S. 1696.

2) Ebenda, § 323, Anmerkung 2, S. 1695.

3) Vgl. § 322 Abs. 1 AktG.

Diese gesamtschuldnerische Mithaftung der Hauptgesellschaft ermöglicht es, weitestgehend auf die Sicherung der Gläubiger einer eingegliederten Gesellschaft zu verzichten.¹⁾ Vorschriften, wie sie in den §§ 300 - 303 zur Erhaltung der beim Abschluß eines Unternehmensvertrages vorhandenen bilanzmäßigen Substanz der abhängigen Gesellschaft zwecks Sicherung der Gläubiger vorgesehen sind, erübrigen sich. Durch die Mithaftung der Hauptgesellschaft wird sichergestellt, daß auch ihr Vermögen die Gläubiger der eingegliederten Gesellschaft sichert. "Weil alle aktienrechtlichen Gläubigerschutzvorschriften für das herrschende Unternehmen gelten, kann auf ihre Einhaltung bei der abhängigen Gesellschaft verzichtet werden."²⁾

Auch die Sicherungen für die außenstehenden Aktionäre einer Konzerngesellschaft, wie sie das Aktiengesetz für den faktischen Konzern und den Vertragskonzern geregelt hat, erübrigen sich: sind vor der Eingliederung einer abhängigen Gesellschaft Minderheitsaktionäre an ihr beteiligt, so gehen mit der Eintragung der Eingliederung in das Handelsregister ihre Aktien auf die Hauptgesellschaft über (§ 320 Abs. 4 AktG). Den ausscheidenden Aktionären der eingegliederten Gesellschaft sind dafür eigene Aktien der Hauptgesellschaft anzubieten (§320 Abs. 5 AktG). "Die Eingliederung einer Aktiengesellschaft soll nicht daran scheitern, daß sich noch eine kleine Minderheit von Aktien in den Händen bekannter oder unbekannter anderer Aktionäre befindet."³⁾

Für die verbleibende Haftung des Vorstandes einer eingegliederten Gesellschaft für die Geschäftsführung verweist

1) Vgl. Begründung Regierungsentwurf, § 322, a.a.O., S. 426.

2) Ebenda, Vorbemerkung zum 3. Teil des Dritten Buches, S. 421.

3) Ebenda, § 320, S. 424.

der Gesetzgeber auf die Rechtslage bei Bestehen eines Beherrschungsvertrages (§ 323 Abs. 1 AktG). Da der Vorstand einer Konzerngesellschaft für Handlungen, die der Gesellschaft einen Schaden zufügen, nicht haftbar gemacht werden kann, sofern die Handlungen aufgrund von Weisungen des herrschenden Unternehmens erfolgt sind (§ 310 Abs. 3 AktG), dürfte eine Haftung seinerseits für die Geschäftsführung der eingegliederten Gesellschaft nur in Ausnahmefällen bestehen. Wenn, dann könnte sie nur für den Bereich der Geschäftsführung in Frage kommen, für den ihm keinerlei Weisungen erteilt worden sind. Im Streitfalle wird es allerdings sehr schwer sein festzustellen, wann der Vorstand einer eingegliederten Gesellschaft die Geschäftsführung noch aufgrund eigener und unabhängiger Entscheidung ausübt. Das Weisungsrecht der Obergesellschaft - abgesehen von der Veranlassung zu strafbaren Handlungen - ist unbeschränkt, und als Weisung im Sinne des Gesetzes gilt nicht nur eine konkrete Anordnung für die Durchführung eines bestimmten Geschäftes oder einer bestimmten Maßnahme, sondern z.B. auch allgemeinere, aber verbindliche Richtlinien für die Geschäftsführung der Konzerngesellschaft, aus denen sich die Vornahme des nachteiligen Geschäftes ergibt.¹⁾

1) Vgl. dazu auch GODIN - WILHELMI: a.a.O., § 323, Anmerkung 3, S. 1696.

Schluß

=====

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnten vor allem vier Problemkreise herausgearbeitet werden, die sowohl für die Klärung des Konzernbegriffes als auch für die Ausübung der einheitlichen Leitung im Konzern eine herausragende Bedeutung haben:

- (a) Die Unbestimmtheit der heute gültigen Definition des Konzernbegriffes.
- (b) Das Fehlen allgemeingültiger Konzepte und Verfahren für die organisatorische Gestaltung der Konzernleitung.
- (c) Die Bedeutung der Angliederung und organisatorischen Integration bisher unabhängiger Unternehmen für die Konzernleitung.
- (d) Die Konzernleitung in ihrer Abhängigkeit vom personellen Faktor.

Abschließend soll noch einmal auf die wichtigsten Gesichtspunkte dieser Problemkreise hingewiesen werden.

Zu (a): Betriebswirtschaftslehre und Gesellschaftsrecht bezeichnen als Konzern eine Zusammenfassung mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen unter einer einheitlichen Leitung. Diese Definition ist, wie wir sahen, sehr unbestimmt, da es keine dahingehende Übereinstimmung gibt, was unter einer einheitlichen Leitung zu verstehen ist.

Dem Konzernbegriff könnte seine Unbestimmtheit genommen werden, wenn nur noch solche Unternehmensverbindungen als Konzern bezeichnet würden, in denen die einheitliche Leitung auf der Grundlage einer mindestens 51 %igen Beteiligung des herrschenden Unternehmens am stimmberechtigten Grundkapital der abhängigen Gesellschaft (-en) ausgeübt wird. Hierfür sprechen vor allem die folgenden drei Gründe.

- (1) Erst eine mindestens 51 %ige Beteiligung schafft die Voraussetzungen für die Ausübung einer umfassenden und dauerhaften einheitlichen Leitung: über den Aufsichtsrat der abhängigen Gesellschaft kann ein indirekter Einfluß auf die laufende Geschäftsführung ihres Vorstandes ausgeübt werden; bei entsprechender Aufstockung der Beteiligung können Unternehmensverträge der §§ 291 und 292 abgeschlossen werden, um die wirtschaftlichen Verflechtungen im Konzern zu verstärken und um auch einen direkten Einfluß auf die Geschäftsführung der abhängigen Gesellschaften auszuüben; die Beendigung eines Konzernverhältnisses liegt allein in der Entscheidung des herrschenden Unternehmens.
- (2) Eine Unternehmensverbindung kann, wie wir betonten, nur dann als eine Unternehmenseinheit bezeichnet werden, wenn sie ein einziges Rollensystem darstellt, in dem die Spitze des Systems über die formelle Autorität verfügt, um Inhalt und Platz der einzelnen Rollen und Subsysteme bestimmen zu können. Diese formelle Autorität besteht im Konzern nur dann, wenn das herrschende Unternehmen über eine mindestens 51 %ige Beteiligung am stimmberechtigten Grundkapital einer anderen Gesellschaft verfügt.
- (3) Das Problem, woran in Grenzfällen erkannt werden kann, ob eine einheitliche Leitung ausgeübt wird oder nicht, wird für den Kreis der Unternehmensverbindungen beseitigt, deren Grundlage eine mindestens 51 %ige Beteiligung bildet. Wir stellten fest, daß es dann keine Frage mehr ist, ob eine einheitliche Leitung ausgeübt wird, sondern nur noch eine Frage nach ihrer I n t e n s i t ä t .

Alle drei genannten Punkte treffen nicht mehr zu, wenn eine einheitliche Leitung auf einer anderen Grundlage als einer Mehrheitsbeteiligung ausgeübt wird, sei es auf Grund einer geringeren als 51 %igen Beteiligung, bedeutender Kredit-, Liefer- oder Abnahmeverträge oder auf Grund personeller Verflechtungen.

Auch die Unterscheidung in Subordinations- und Koordinationskonzern schafft Verwirrung. Die als Koordinationskonzern bezeichnete Interessengemeinschaft ist nicht als Unternehmenseinheit anzusehen, deren Spitze über eine dauerhafte und umfassende Leitungsmacht verfügt. Den Begriff Koordinationskonzern sollte man deshalb aufgeben und ihn ganz durch den Begriff der Interessengemeinschaft ersetzen. Damit wäre auch diese Form der Unternehmensverbindung schärfer als bisher vom Konzern abgegrenzt.

Zu (b): Das Typische in der organisatorischen Gestaltung einer Konzernleitung schlägt sich vor allem in der Organisation der Konzernhauptverwaltung nieder sowie in der Verteilung der Kompetenzen zwischen der Hauptverwaltung und den verschiedenen Konzerngesellschaften. Die Organisationslehre hat eine Vielzahl organisatorischer Grundsätze und Verfahrensweisen entwickelt, um damit Werkzeuge für die bestmögliche Lösung organisatorischer Probleme auch in diesen Bereichen zu liefern. Aber weder der Theorie noch der Praxis ist es bisher gelungen, hieraus allgemeingültige Organisationsmuster zu entwickeln, die generell als Grundlage für die optimale organisatorische Gestaltung einer einheitlichen Leitung im Konzern dienen könnten. Das gilt für die Organisation der Konzernhauptverwaltung, für die Verbindungen zwischen der Hauptverwaltung und den einzelnen Konzerngesellschaften wie für die Verteilung der Kompetenzen im Konzern. Maßgebend für die Brauchbarkeit

bestimmter Organisationsvorschläge sind immer die individuellen, durch die spezifischen Aufgaben bedingten sachlichen Notwendigkeiten, die kurz- und langfristigen Möglichkeiten und die besonderen personellen Voraussetzungen, denen sich ein Konzern im konkreten Einzelfall gegenüberstellt. Von Konzern zu Konzern aber weisen diese Faktoren in ihrer Natur, Bedeutung und Zusammensetzung große Unterschiede auf, und jedesmal kann ihnen nur mit individuellen organisatorischen Regelungen Rechnung getragen werden.

Zu (c): Die Konzernleitung beginnt bereits mit der Angliederung eines bisher unabhängigen Unternehmens und seiner anschließenden Integration in die Konzernorganisation, und hier befindet sie sich in ihrem kritischsten Stadium. Es sind für die wirtschaftliche Zukunft des Konzerns weitreichende Entscheidungen über Umfang, Art und Richtung des Wachstums zu fällen und die Grundlagen für die Ausübung einer laufenden Leitung im Anschluß an die organisatorische Integration zu legen, und es gilt, die Probleme im personellen Bereich zu lösen, die während dieser Phase ihr größtes Gewicht haben.

Es gibt keine allgemeingültigen Rezepte, nach denen verfahren werden muß, wenn ein Unternehmenszusammenschluß erfolgreich sein soll. Aber jedes extern wachsende Unternehmen hat sowohl während der Phase der Angliederung als auch während der organisatorischen Integration der Forderung gerecht zu werden, dem Zusammenschluß bestimmte Ziele zu setzen und seine Durchführung systematisch zu planen und zu organisieren. Würde man dieser grundsätzlichen Forderung nicht nachkommen, würde der Erfolg des betreffenden Unternehmenszusammenschlusses von vornherein in Frage gestellt.

Trotz der individuellen Züge, die jede Konzernorganisation zwangsläufig aufweisen muß, zeichnen sich jedoch in der organisatorischen Gestaltung der Konzernleitung besonders in großen amerikanischen Konzernen Entwicklungen ab, die auf eine zunehmende Übereinstimmung in vier Punkten hinauslaufen, die alle zum Kern einer jeden Konzernorganisation zu zählen sind:

- (1) Jeweils mehrere Gesellschaften eines Konzerns werden zu Gruppen zusammengefaßt, und die einzelne Gruppe wird der unmittelbaren Leitung einer Gruppenverwaltung, zumindest aber einer für die Leitung der Gruppe zuständigen Person unterstellt. Gruppenverwaltung bzw. -leiter bilden das Bindeglied zwischen der Konzernspitze und den in der Gruppe zusammengeschlossenen Konzernunternehmen.
- (2) Die für den Konzern als Wirtschaftseinheit bedeutungsvollsten Entscheidungen werden von einer Führungsgruppe gefällt. Diese Gruppe steht losgelöst von einem einzelnen Konzernunternehmen unabhängig über dem gesamten Konzern. Das einzelne Mitglied der Gruppe aber übt sowohl die Funktion der Konzernleitung als auch die der Leitung eines oder mehrerer Ressorts der Konzernhauptverwaltung oder einer Gruppe von Konzerngesellschaften aus. Beide Funktionen sind fest integrierte Bestandteile der Gesamtaufgabe, die dem Mitglied der Führungsgruppe im Konzern jeweils übertragen ist.
- (3) Die Stabsarbeit innerhalb der Konzernhauptverwaltungen wird intensiviert, was sich in einer wachsenden Zahl von Stabsabteilungen und in ihrer zunehmenden Größe niederschlägt. Dabei entledigen sich diese Stellen mehr und mehr der Dienstleistungen für die verschiedenen Konzerngesellschaften und wenden sich zunehmend der Wahrnehmung von Planungs- und Kontrollaufgaben ausschließlich für die Konzernleitung zu.

- (4) Den Vorständen der einzelnen Konzerngesellschaften wird immer mehr Entscheidungsfreiheit belassen. Da diese Entwicklung ihre Grenzen u. a. in der Qualität der Führungskräfte hat, die mit den besonderen Problemen und Zielen des Konzerns vertraut sind, die loyal gegenüber der Konzernspitze sind, und die sich deshalb besonders für die Übernahme der Leitung in den einzelnen Konzerngesellschaften eignen, läuft sie parallel mit der zunehmenden Betonung einer zentralen Personalpolitik, um sowohl innerhalb der Hauptverwaltung als auch innerhalb der verschiedenen Konzerngesellschaften über genügend Führungsnachwuchs zu verfügen.

Zu (d): Die wesentlichsten organisatorischen Probleme der einheitlichen Leitung im Konzern liegen nicht so sehr darin, daß es keine Muster für ihre optimale Organisation gibt, denn auch für die Lösung konzernspezifischer organisatorischer Detailprobleme kann auf eine Vielzahl bewährter Verfahrensweisen und Hilfsmittel zurückgegriffen werden, um schließlich eine für den Einzelfall zweckmäßige Gesamtorganisation zu entwickeln. Das größte Problem hinsichtlich der Organisation der einheitlichen Leitung liegt dagegen in der Notwendigkeit, das sachliche organisatorische Detail den besonderen Bedingungen anzupassen, die im Einzelfall von dem im Konzern stattfindenden Entscheidungsprozeß und seinen Trägern gestellt werden. Mehr noch als im Einzelunternehmen wird im Konzern die Brauchbarkeit bestimmter organisatorischer Verfahren und letztlich die Güte der Gesamtorganisation von ihren Teilnehmern bestimmt. Hierauf ist während der Angliederung eines Unternehmens, bei dem Entwurf der Konzernorganisation, bei der organisatorischen Integration des angegliederten Unternehmens und bei der Verteilung der Entscheidungsbefugnisse Rücksicht zu nehmen. Und auch während der laufenden Leitung sind ihr Inhalt, ihre Formen und ihre Mittel ständig dahingehend zu überprüfen, inwieweit sie den Ent-

scheidungsprozeß unter Berücksichtigung individueller Ziele und Werte besonders der Gliedleiter in einer für die Verwirklichung der Konzernziele positiven Weise beeinflussen.

Mellerowicz hält die Leitung von Tochtergesellschaften im Konzern für ein Problem, das sich einer wissenschaftlichen Bearbeitung nahezu entzieht. Dafür sei einmal die Materie an sich zu schwierig, zum anderen seien zu wenig Informationen von Personen zu erhalten, die hierzu wirklich fundierte Aussagen machen könnten.¹⁾

Trotz dieser Schwierigkeiten wurde in dieser Arbeit der Versuch unternommen, zunächst einen allgemeinen systematischen Rahmen als Voraussetzung für empirische und theoretische Detailuntersuchungen über die Probleme der einheitlichen Leitung im Konzern zu schaffen. Durch die Einengung des Konzernbegriffes und durch die Lokalisierung der besonderen Probleme der einheitlichen Leitung konnte dabei doch eine Reihe von Ansatzpunkten aufgezeigt werden, um durch derartige Untersuchungen auch vom wissenschaftlichen Standpunkt aus der steigenden Bedeutung gerecht zu werden, die die Unternehmensform des Konzerns in der Praxis gewinnt.

1) Vgl. MELLEROWICZ, Konrad: Unternehmenspolitik, Band I, Freiburg 1963, S. 156.

LITERATURVERZEICHNIS

I. Bücher und selbständige Schriften

- | | |
|---|--|
| ALLEN, Louis A. | Management und Organisation,
Gütersloh 1961 |
| Arbeitskreis Prof. Dr.
Krähe der Schmalenbach-
Gesellschaft | Leistungsorganisation. Die Or-
ganisation der Unternehmens-
leitung, Köln und Opladen 1958 |
| ders. | Über Dienststellengliederung
im Großbetrieb, Köln und
Opladen 1959 |
| ders. | Konzernorganisation, 2. ver-
besserte Auflage, Köln und
Opladen 1964 |
| ARGYRIS, Chris | Personality and Organization,
New York 1957 |
| BARNARD, Chester I. | The Functions of the Executive,
Cambridge, Mass. 1938 |
| BAUM, Hans - Peter | Gestaltung und Organisation
der Führung und oberen Lei-
tung deutscher und britischer
Konzerne. Eine Untersuchung
in den Industriezweigen Eisen
und Stahl, Maschinenbau,
Chemie und Elektrotechnik,
Dissertation TU Berlin 1963 |
| BLEICHER, Knut | Zentralisation und Dezentra-
lisation von Aufgaben in der
Organisation der Unterneh-
mungen, Berlin 1966 |
| BUEHLER, Ottmar | Steuerrecht der Gesellschaf-
ten und Konzerne, 3. Auflage,
Berlin und Frankfurt a.M. 1956 |
| Bundesamt für gewerbliche
Wirtschaft | Bericht über das Ergebnis
einer Untersuchung der Kon-
zentration in der Wirtschaft,
Bundestagsdrucksache IV/2320,
Bonn 1964 |
| MCCARTHY, George D. | Acquisitions and Mergers,
New York 1963 |
| CASSIER, Siegfried | Wer bestimmt die Geschäftsopo-
litik der Großunternehmen? Das
Verhältnis zwischen Kapital-
eigentum und Entscheidungsge-
walt, Frankfurt a.M. 1962 |

- COPELAND, Melvin T. The Executive at Work,
Cambridge, Mass. 1955
- DALE, Ernest Die großen Organisatoren. Eine
Analyse des Erfolgs amerika-
nischer Konzerne, Düsseldorf -
Wien 1962
- DRAYTON Jr., Clarence J., Mergers and Acquisitions:
EMERSON, Craig und Planning and Action, Cambridge,
GRISWOLD, John D. Mass. 1963
- EDWARDS, Ronald S. und Business Enterprise, its Growth
TOWNSEND, Henry and Organization, London -
New York 1958
- EVERLING, Wolfgang Interne Konzernbeziehungen.
Eine Untersuchung der Beson-
derheiten in den internen Be-
ziehungsverhältnissen von Kon-
zernen, Dissertation FU Berlin
1957
- FAYOL, Henri Allgemeine und industrielle
Verwaltung, Berlin 1929
- FISCHER, Guido Allgemeine Betriebswirtschafts-
lehre, 9. erweiterte Auflage,
Heidelberg 1964
- ders. Die Führung von Betrieben,
Stuttgart 1961
- FRIEDLÄNDER, Heinrich E. Konzernrecht unter Berücksich-
tigung der amerikanischen
Praxis, 2. Auflage, Berlin
und Frankfurt a.M. 1954
- GADOW, W. - HEINICHEN, E. Aktiengesetz, Großkommentar,
SCHMIDT, E. - SCHMIDT, W. 2. Auflage, Berlin 1961
WEIPERT, O.
- GODIN - WILHELMI Kommentar zum Aktiengesetz,
3. Auflage, Bd. I, Berlin 1967
- dies. Kommentar zum Aktiengesetz,
3. Auflage, Bd. II, Berlin 1967
- GORDON, Robert Aaron Business Leadership in the
Large Corporation, Washington
D.C. 1945
- MCGREGOR, Douglas The Human Side of the Enter-
prise, New York - London -
Toronto 1960

- GUTENBERG, Erich Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin und Wien 1929
- ders. Unternehmensführung, Wiesbaden 1962
- ders. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, 11. Auflage, Berlin - Heidelberg - New York 1965
- HEINEN, Edmund Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- ders. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968
- ders. Handelsbilanzen, 4. Auflage, Wiesbaden 1968
- HICKMAN, Addison und KUHN, Manford H. Individuals, Groups, and Economic Behavior, New York 1956
- HOLDEN - FISH - SMITH Industrielle Führungskunst, Essen 1957
- JOHNSON, Herbert J. The Integration of Organizational Components that have been Acquired through Merger, Dissertation, The Ohio State University 1965
- KÄFER, Karl Die Bilanz als Zukunftsrechnung, Zürich 1962
- KATZ, Daniel und KAHN, Robert L. The Social Psychology of Organizations, New York - London - Sidney 1966
- KEYSERS, Ewald Die Organisation von Konzernen. Führungsprobleme deutscher und amerikanischer Unternehmensverbände, Dissertation Köln 1955
- KLUG, Oskar Das Wesen der Konzern-, Kartell- und Trustbewegung, Jena 1930
- ders. Konzerne in der neuen Wirtschaft, Berlin 1936
- KOBERSTEIN, Günter Unternehmungszusammenschlüsse, Essen 1955

- KOONTZ, Harold und
O'DONNEL, Cyril Principles of Management,
2. Auflage, New York - Toronto
- London 1959
- KOSIOL, Erich Organisation der Unternehmung,
Wiesbaden 1962
- ders. Buchhaltung und Bilanz,
Berlin 1964
- ders. Organisation des Entschei-
dungsprozesses, Berlin 1959
- LEAVITT, Harold J. Managerial Psychology,
2. Auflage, Chicago und New
York 1964
- LENEL, Hans - Otto Ursachen der Konzentration
unter besonderer Berücksich-
tigung der deutschen Verhält-
nisse, Tübingen 1962
- LIEFMANN, Robert Kartelle, Konzerne, Trusts,
8. Auflage, Stuttgart 1930
- LIKERT, Rensis New Patterns in Management,
New York 1961
- MACE, Myles L. und Management Problems of Corpo-
MONTGOMERY, George G. rate Acquisitions, Boston 1962
- MARCH, James G. und Organizations, London und
SIMON, Herbert A New York 1958
- MAYNTZ, Renate Die soziale Organisation des
Industriebetriebes, Stuttgart
1966
- MELLEROWICZ, Konrad Unternehmenspolitik Bd. I,
Freiburg 1963
- ders. Unternehmenspolitik Bd. III,
Freiburg 1965
- MESTMÄCKER, Ernst - Verwaltung, Konzerngewalt und
Joachim Rechte der Aktionäre, Karls-
ruhe 1958
- NATIONAL INDUSTRIAL Division Financial Executives,
CONFERENCE BOARD Studies in Business Policy
No. 101, New York 1961
- NEWCOMER, Mabel The Big Business Executive,
New York 1955

- | | |
|---|--|
| PASSOW, Richard | Betrieb, Unternehmung, Konzern, Jena 1925 |
| PENROSE, Edith Tilton | The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959 |
| POTTHOFF, E., BLUME, O.
DUVERNELL, H. | Zwischenbilanz der Mitbestimmung, Tübingen 1962 |
| RASCH, Harold | Deutsches Konzernrecht, 4. Auflage, Köln - Berlin 1968 |
| RIEGER, Wilhelm | Schmalenbachs dynamische Bilanz, 2. Auflage, Stuttgart und Köln 1954 |
| ders. | Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Auflage, Erlangen 1964 |
| ROSS, Murray G. und
HENDRY, Charles E. | New Understandings of Leadership, New York 1957 |
| SANDIG, Kurt | Die Führung des Betriebes, Betriebswirtschaftspolitik, 2. Auflage, Stuttgart 1966 |
| SCHARF, Charles A. | Techniques for Buying, Selling and Merging Business, Englewood Cliffs, N.J. 1964 |
| SCHMALENBACH, Eugen | Dynamische Bilanz, 13. Auflage, Köln und Opladen 1962 |
| SIMON, Herbert A. | Das Verwaltungshandeln, Stuttgart 1955 |
| SLOAN, Alfred P. Jr. | Meine Jahre mit General Motors, 3. Auflage, München 1966 |
| SMITH, Geo. Albert | Managing Geographically Decentralized Companies, Boston 1958 |
| SOLOMONS, David | Divisional Performance: Measurement and Control, New York 1965 |
| STIEGLITZ, Harold | Corporate Organization Structures, herausgegeben vom National Industrial Conference Board, Studies in Personal Policy No. 183, New York 1961 |

- | | |
|--|---|
| STIEGLITZ, Harold und
JANGER, Allen R. | Top Management Organization
in Divisionalized Companies,
herausgegeben vom National
Industrial Conference Board,
Studies in Personal Policy
No. 195, New York 1965 |
| STRASSER, Helge | Zielbildung und Steuerung der
Unternehmung, Wiesbaden 1966 |
| TAYLOR, Fred W. und
WALLICHS, A. | Die Betriebsleitung insbeson-
dere der Werkstätten, 3. Auf-
lage, Berlin 1917 |
| WACKER, Johannes | Entwicklung und Bestimmungs-
gründe unternehmerischer Ent-
scheidungen, Dissertation
München 1963 |
| WARNER, W. Lloyd und
ABEGGLEN, James C. | Big Business Leaders in
America, New York 1955 |
| WERTH, Heinz - Jürgen | Vorstand und Aufsichtsrat in
der Aktiengesellschaft,
Düsseldorf 1960 |
| WÜRDINGER, Hans | Aktien- und Konzernrecht,
2. Auflage, Karlsruhe 1966 |
| ZANGEN, Wilhelm | Praxis in der industriellen
Unternehmensführung, 2. Auf-
lage, Essen 1962 |

II. Beiträge in Zeitschriften und Sammelwerken

- | | |
|---------------|---|
| ALBACH, Horst | Zur Theorie der Unternehmens-
organisation, in: Zeitschrift
für handelswissenschaftliche
Forschung, 1959 |
| ders. | Die Organisation des Ent-
scheidungsprozesses nach dem
Aktiengesetz 1965, in: Neue
Betriebswirtschaft, 1966, Heft
2 |
| ders. | Grundgedanken einer synthe-
tischen Bilanztheorie, in:
Zeitschrift für Betriebswirt-
schaft, 1964 |

- BLEICHER, Knut Zur Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses in der Unternehmensorganisation, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol zum 65. Geburtstag, herausgegeben von Erwin Grochla, Berlin 1965
- BUSSE VON COLBE, Walther Der Konzernabschluß nach neuem Aktienrecht, in: Die Aktiengesellschaft, 1966
- ders. Aufbau und Informationsgehalt von Kapitalflußrechnungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1966, 1. Ergänzungsheft
- COOPER, W. W. A Proposal for Extending the Theory of the Firm, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 65, 1951
- DALE, Ernest Centralization versus Decentralization, in: Readings in Management, Herausgeber: Max D. Richards und William A. Nielander, Cincinnati, Ohio 1963
- DEAN, Joel Profit Performance Measurement of Division Managers, in: Financial Executive (The Controller), Sept. 1957
- DEARDEN, John Problems in Decentralized Financial Control, in: Harvard Business Review, Mai/Juni 1961
- ders. Mirage of Profit Decentralization, in: Harvard Business Review, Nov./Dez. 1962
- ders. Limits in Decentralization, in: Harvard Business Review, Juli/Aug. 1962
- FLANAGAN, Terence N. Hidden Dangers in Mergers, in: Credit and Financial Management, Vol. 64, No. 5, 1962
- FRANTA, Rudolf Die Verfassung der Aktiengesellschaft nach dem Referentenentwurf eines neuen Aktiengesetzes, in: Der Betrieb, 1958

- GESLER, Ernst Probleme des neuen Konzernrechts, in: Der Betrieb, 1965
- GROCHLA, Erwin Die Träger der Betriebsplanung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1958
- GUTENBERG, Erich Konzernbilanzen, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 6. Bd., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1958
- HABERSTROH, Chadwick Control as an Organizational Process, in: Management Science, Vol. 6, 1960
- HARDACH, Fritz - Wilhelm Die 'einheitliche Leitung' von Konzernen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1961
- HAVERMANN, Hans Die verbundenen Unternehmen und ihre Pflichten nach dem Aktiengesetz 1965, in: Die Wirtschaftsprüfung, 1966
- HAX, Herbert Der Bilanzgewinn als Erfolgsmaßstab, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1964
- HAX, Karl Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1959
- HINTNER, Otto Konzern, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Auflage, Bd. II, Stuttgart 1958
- KÖNIG, René Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: Organisation, TFB- Handbuchreihe, Bd. I, Berlin und Baden-Baden 1961
- KROPFF, Bruno Das Konzernrecht des Aktiengesetzes 1965, in: Der Betriebsberater, 1965
- KUHN, Klaus Die dynamische Bilanz als Führungsinstrument im Konzern, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1966

- KUHN, Klaus Die Bilanz als Führungsinstrument der Unternehmensleitung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1966
- KUSS, Ralph L. Objectives and Techniques of Corporate Combination, in: Corporate Growth Through Merger and Acquisition, American Management Association, Management Report No. 75, New York 1963
- McLAGAN, Bruce Why Mergers Go Wrong, in: Duns Review and Modern Industry, Nov. 1964
- LEFFSON, Ulrich Wesen und Aussagefähigkeit des Jahresabschlusses, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1966
- MALOTT, Robert H. The Control of Divisionalized Acquisition, in: The Corporate Merger, herausgegeben von William W. Alberts und Joel E. Segall, Chicago und London 1966
- MAY, John M. How to Find the Right Company, in: Corporate Growth Through Merger and Acquisition, American Management Association, Management Report No. 75, New York 1963
- MESTMÄCKER, Ernst - Joachim Die Unternehmenskonzentration im ausländischen Recht, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Bd. II, Berlin 1960
- MOXTER, Adolf Die Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung und der Stand der Bilanztheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1966
- ders. Offene Probleme der Rechnungslegung bei Konzernunternehmen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1961
- MÜLLER, Okko Die Rechtsnatur von Beherrschungsvertrag und Gewinnabführungsvertrag im Regierungsentwurf zum neuen Aktiengesetz, in: Die Aktiengesellschaft, 1965

- MURPHY, Robert W. Corporate Divisions versus Subsidiaries, in: Harvard Business Review, Nov./Dez. 1956
- PERRY, John The Breaking - In Period, in: Corporate Growth Through Merger and Acquisition, American Management Association, Management Report No. 75, New York 1963
- RIGGS, Thomas J. Mergers and People, in: Corporate Growth Through Merger and Acquisition, American Management Association, Management Report No. 75, New York 1963
- SCHUBERT, Werner Zur Berichtspflicht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen nach dem neuen Aktienrecht, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1966
- SCHWARTZ, Samuel Merger Analysis as a Capital Budgeting Problem, in: The Corporate Merger, herausgegeben von William W. Alberts und Joel E. Segall, Chicago und London 1966
- SHENNAN, James G. Case Studies in Diversification: Setting a Policy for Growth, in: American Management Association, General Management Series No. 177, New York 1955
- STEHLE, Heinz Abhängigkeitsbericht oder Beherrschungsvertrag? in: Die Aktiengesellschaft, 1966
- WALLACE, Forrest D. Some Principles of Acquisition, in: The Corporate Merger, herausgegeben von William W. Alberts und Joel E. Segall, Chicago und London 1966
- WEISS, Robert S. Factors Determining the Adoption of Decision Making as a Role Behavior. A Study of Scientists in a Government Organization, in: Some Theories of Organization, herausgegeben von: Rubenstein, Albert H. und Haberstroh, Chadwick J., Homewood, Ill. 1966

WELLINGTON, Oliver C.

What is a Sound Purchase Price? in: Corporate Growth through Merger and Acquisition, American Management Association, Management Report No. 75, New York 1963

WESTON, Fred J.

Planning for Corporate Merger, in: California Management Review, Vol. V, No. 3, 1963

III. Sonstiges

Aktiengesetz vom 30.1.1937, Reichsgesetzblatt 1937 I, S. 107 (588)

Aktiengesetz vom 6.9.1965, Bundesgesetzblatt 1965 I, S. 1089

Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 21.5.1951, Bundesgesetzblatt 1951 I, S. 347

Gesetz zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 7.8.1956 (sog. 'Holding-Novelle'), Bundesgesetzblatt 1956 I, S. 707

Begründung des Regierungsentwurfs eines Aktiengesetzes und eines Einführungsgesetzes zum Aktiengesetz, Bundestagsdrucksache IV/171, wiedergegeben in der Textausgabe des Aktiengesetzes vom 6.9.1965, zusammengestellt von Kropff, Bruno, Düsseldorf 1965

Betriebsverfassungsgesetz vom 11.10.1952, Bundesgesetzblatt 1952 I, S. 681

Bürgerliches Gesetzbuch vom 18.8.1896 nebst Änderungen

Verlag Hoppenstedt & Co., Darmstadt: Wirtschaftliche und finanzielle Verflechtungen in Schaubildern

Lebenslauf

- 12.8.1937 geboren als Sohn des Dipl. Landwirts
Eduard von Starck in Kassel
- 27.2.1958 Abitur am Realgymnasium in Kassel
- 1958 - 1960 Lehre als Industriekaufmann in Kassel
- 1960 - 1961 Praktikum im Exporthandel in Essen
- 1961 - 1965 Studium der Betriebswirtschaftslehre in
München und Köln; Examen als Dipl.-Kfm.
im Juni 1965 in Köln
- 1966 - 1970 Doktorand an der Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians - Universität zu München;
Promotion im Februar 1970
- SS 1967 Visiting Scholar an der Stanford University,
Graduate School of Business, Stanford, Calif.,
U.S.A.
- Seit 1968 Mitarbeiter in der betriebswirtschaftlichen
Abteilung der Holding eines deutschen Maschinen-
bau - Konzerns

